



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**MODELO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA  
EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO  
PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR FERREÑAFE – 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR  
EN EDUCACIÓN**

**AUTOR**

**Mg. JUAN JOSÉ PÉREZ GERMÁN**

**ASESOR**

**Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**INNOVACIONES PEDAGÓGICAS**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2016**

# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MODELO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA  
EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO  
PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR FERREÑAFE – 2016.

---

**Mg. JUAN JOSÉ PÉREZ GERMÁN**

PRESENTADA A LA ESCUELA INTERNACIONAL DE POSTGRADO DE LA  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
**DOCTOR EN EDUCACIÓN.**

APROBADO POR:

Presidente:

---

**Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo**

Secretario:

---

**Dr. Oscar López Regalado**

Vocal:

---

**Dr. Luis Montenegro Camacho**

Pimentel, mayo 2017

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, PÉREZ GERMÁN JUAN JOSÉ, egresado del Programa de Doctorado en EL GRADO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16497209

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR FERREÑAFE 2016**. La misma que presento para optar el grado de doctor en educación
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, MARZO 2017

Firma

Nombres y apellidos: PÉREZ GERMÁN JUAN JOSÉ

DNI: 16497209

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser el Creador de todas las cosas y el que me da la fortaleza espiritual para continuar y darme las fuerzas para seguir adelante con las misiones propuestas y no desmayar en los problemas que se presentaban, mas bien guiándome por el buen camino.

De igual manera dedico a mis padres (+) JUAN y SABINA, que supieron formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, que me sirvieron para seguir adelante.

Y para mis hijos José Daniel y Juan Aurelio quienes son mi principal motivación para seguir con el objetivo de alcanzar mis metas.

**Juan José**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por la vida, por la salud, por la familia, por otro año más de vida, por darme la sabiduría y colmarme de bendiciones.

A mis compañeros de estudios por compartir experiencias e hicieron posible la conclusión de mis estudios y de esta tesis.

Al Dr. Luis Montenegro Camacho por su asesoría, por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

**Juan José**

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO**

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, se deja a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado:

**MODELO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR FERREÑAFE – 2016**

Investigación realizada para obtener el Grado de Doctor en Educación, el cual se expresa sea un referente para otro que conlleve a su posterior aprobación.

Es el resultado de la preocupación por lograr la tan ansiada calidad en la educación, específicamente en el nivel de Educación Superior, ya que, por ser la universidad el alma mater donde terminan de formarse los nuevos ciudadanos de bien, deben alcanzar un nivel óptimo y necesario para lograr el desarrollo integral tanto personal como profesional en cada egresado, lo cual repercutiría positivamente en mejorar nuestra nación.

Se recibirá con beneplácito vuestros aportes y sugerencias para mejorar este fruto, a la vez es el deseo que sirva de aporte a quién se interese por continuar estudios de similares características.

Pimentel marzo de 2017.

Juan José Pérez Germán

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DECLARACIÓN JURADA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
<b>CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Justificación	16
1.4. Antecedentes	17
1.4.1 A nivel internacional	17
1.4.2 Antecedentes Nacionales	18
1.4.3 Antecedentes Locales	19
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo general	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Marco teórico	23
2.1.1. Teorías sustentadoras	23
2.1.1.1. Teoría del liderazgo participativo y democrático de Likert	23
2.1.1.2 Teorías de las relaciones humanas de Chiavenato	23
2.1.1.3 Modelo de liderazgo personal e interpersonal de Fischman	24
2.1.1.4 Teoría de las relaciones humanas de Mayo	28
2.1.2. Los grupos informales	30
2.1.3. Las relaciones humanas	31

2.1.4 La importancia del contenido del cargo	31
2.1.5. El énfasis en los aspectos emocionales	33
2.2. Marco Conceptual	35
2.2.1. Las relaciones interpersonales como aspecto significativo del trabajo de investigación	39
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Hipótesis de trabajo	42
3.2. Variables	42
3.3. Metodología	44
3.3.1. Tipo y diseño de estudios	44
3.3.1.1. Tipo de estudios	44
3.3.1.2. Diseño de estudios	44
3.4. Población y muestra	44
3.5. Métodos de investigación	45
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	46
3.7. Métodos de análisis de datos	47
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1. Descripción de los resultados	49
4.2. Propuesta	52
4.3. Resultados de la validación	76
4.4. Discusión de resultados	79
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</b>	81
<b>CAPÍTULO VI: SUGERENCIAS</b>	83
<b>CAPÍTULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	85
<b>ANEXOS</b>	



## RESUMEN

La investigación realizada lleva como título modelo de Capacitación en Liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el IEST Público Enrique López Albújar Ferreñafe- 2016, que luego de abordar la situación problemática se señaló como objetivo formular una propuesta específica, dirigido mejorar las relaciones interpersonales de la institución de Educación Superior indicada. La investigación recogió información de los docentes y administrativos que laboran en la institución correspondiente, haciendo un total de 35, tanto varones, como mujeres, quienes resolvieron el cuestionario sobre relaciones interpersonales, enfocada en tres dimensiones actitud personal, comunicación y desarrollo afectivo social. La investigación también tuvo su exigencia para lograr una sistematización de la información bibliográfica existentes relacionadas con las variables de estudio, con lo que se tuvo una base más para diseñar la propuesta; la información recogida con el cuestionario se procesó considerando cantidades absolutas y relativas, contrayendo tablas seguidas del análisis respectivo, al final se llegó a las conclusiones, señalando que la propuesta de un Modelo de Capacitación sobre Liderazgo se constituye en una herramienta fundamental para su aplicación en el futuro en el IEST Público Enrique López Albújar- Ferreñafe, previo el conocimiento y decisión del personal directivo.

**Palabras claves:** Modelo, capacitación, liderazgo, relaciones, interpersonales.

## **ABSTRACT**

The research carried out is a model title of Training in Leadership to improve interpersonal relationships in the staff working in the IEST Public Enrique López Albújar Ferreñafe-2016, who after addressing the problematic situation was aimed to formulate a specific proposal, aimed at improving The interpersonal relations of the institution of Higher Education indicated. The research gathered information from teachers and administrative staff working in the corresponding institution, making a total of 35, both men and women, who solved the questionnaire on interpersonal relationships, focused on three dimensions personal attitude, communication and social affective development. The research also had its requirement to achieve a systematization of existing bibliographic information related to the study variables, which had a more basis for designing the proposal; The information collected with the questionnaire was processed considering absolute and relative amounts, contracting tables followed by the respective analysis, at the end the conclusions were reached, noting that the proposal of a Model of Leadership Training is constituted in a fundamental tool for its application in The future in the Public IEST Enrique López Albújar-Ferreñafe, prior knowledge and decision of the managerial staff.

Keywords: Model, training, leadership, relationships, interpersonal.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas constituyen una instancia fundamental dentro del proceso educativo y están consideradas como organizaciones sociales, conformadas por un grupo de personas que realizan funciones establecidas; el comportamiento de las personas no solo depende de las personas sino también de las características de su entorno; de ahí el interés de cómo lograr las buenas relaciones interpersonales en pro de mejorar la calidad educativa e institucional, es por eso que la presente investigación se ha realizado con la finalidad de alcanzar una propuesta, cuya aplicación en el futuro, permita contribuir a resolver la problemática en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe.

Una solución del problema es mediante la propuesta de un modelo de capacitación en liderazgo orientado a mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de la institución para promover el bienestar social.

El presente estudio ha sido organizado, para efectos de su presentación, en capítulos estrechamente relacionados entre sí, como se indica a continuación:

En el Capítulo I, se presenta el problema de investigación, su formulación a través de una interrogante, la justificación y los antecedentes de estudio, así mismo los objetivos siguiendo la direccionalidad de las variables correspondientes. Como Capítulo II, se tiene al Marco Teórico, donde se precisan contenidos relacionados con las variables consideradas en el estudio de investigación.

La Metodología de la investigación se precisa en el Capítulo III, señalando la formulación de la hipótesis, las variables de estudio, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, así como los métodos y técnicas de investigación que se han aplicado. El Capítulo IV se orienta al análisis e interpretación de los resultados obtenidos; los cuales se detallan en función a las variables.

Luego se tienen las conclusiones y sugerencias, que han sido derivadas de los resultados logrados en la investigación, se finaliza presentando las referencias bibliográficas así como los anexos que vienen a ser las determinadas evidencias que dan fe de la investigación realizada.

El autor

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad se dan cambios de todo orden en los diferentes ámbitos como político, social, económico y especialmente educativo; vivimos en la era del conocimiento, de la globalización, del desarrollo vertiginoso de la tecnología y todo esto, demanda en los seres humanos poseer habilidades que los diferencien de los demás; el campo educativo también forma parte de estas transformaciones y es aquí donde las nuevas propuestas son difíciles de aplicar y de mantener (Kotter, 1990, p.17).

El autor citado asimismo señala que nuestro país no debe ser ajeno a estos cambios, el papel de la educación ahora, radica en formar seres humanos competitivos, capaces de asumir retos, forjando líderes con habilidades sociales y capaces de interactuar con sus pares, pues esto les permitirá una adecuada gestión administrativa, se puede notar así, que la formación de líderes se hace necesaria ya que en el campo empresarial su presencia permitirá alcanzar competitividad.

Murillo (2006) refiere que el comportamiento y la actitud de los directivos de una institución educativa van a determinar su éxito y calidad. Por lo que se infiere que se necesitan de verdaderos líderes para que se inicie la transformación en las escuelas. Estas personas están debidamente preparadas, pero más allá de su formación académica se necesita de su actitud positiva e identificación para generar el cambio.

La Universidad “Alas Peruanas” (2006) indica que nuestro país, en las últimas décadas ha atravesado por problemas muy álgidos como la superinflación, el terrorismo, la corrupción, las extorsiones, los secuestros, etc. lo que ha originado en los peruanos una actitud de resentimiento y desesperanza con respecto a nuestro futuro y a sus gobernantes. Esto afectó gravemente a las diversas instituciones nacionales como la policial, judicial, militar e incluso la educativa, en

donde se reflejó una labor administrativa deficiente e inadecuadas relaciones interpersonales entre los agentes educativos, las que constituyen bases para el buen funcionamiento de dicha institución.

Esta realidad no escapa al IEST PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR de FERREÑAFE – 2016.

Según Pauchard (2002) afirma que son las relaciones humanas positivas, la base para el buen funcionamiento de las instituciones. Si estas no van bien, entonces dichas instituciones también se ven afectadas. Las relaciones humanas pueden determinar el éxito o fracaso de las organizaciones. Así en una institución educativa el trabajo cooperativo en equipo, el clima agradable de trabajo, las relaciones humanas positivas entre sus miembros, la pueden sacar adelante. Desde los albores de la humanidad se han desarrollado dichas relaciones humanas, las personas saben que se necesitan unas a otras, y que el surgimiento de la sociedad fue posible gracias a la interacción con los demás seres humanos. Por lo tanto, en toda organización es importantes desarrollarlas (p.38).

Según Pérez (2004), en su investigación “las relaciones interpersonales tienen como base a la comunicación y el éxito” señalan que son los directivos los responsables de prodigar un trato justo a sus trabajadores y condiciones laborales que favorezcan un clima agradable entre ellos. Además, comunicación debe ser clara y fluida entre su personal. Del mismo modo los trabajadores deben corresponder con una actitud positiva ante sus jefes. Si las autoridades no propician un ambiente laboral favorable, no incentivan económicamente a sus empleados es posible que las relaciones interpersonales sean tóxicas, impidiendo así el desarrollo adecuado de la organización (p.19).

Por lo antes dicho se concluye que se ha convertido en una exigencia que las personas que dirigen en este caso una institución educativa debe poner en práctica una serie de acciones, orientadas al fortalecimiento de las relaciones humanas positivas entre sus trabajadores, manejar adecuadamente los canales de comunicación, promover el ejercicio de los valores como el respeto, la tolerancia, la fraternidad, etc.; ser líder y no jefe de sus empleados, para lograr la consecución de los objetivos empresariales.

En Lambayeque, en el Plan de Desarrollo Concertado (2003) se afirma que nuestra región cuenta con una gran riqueza de culturas y razas. El lambayecano es trabajador, abierto al cambio, a incorporar a su cultura el aporte de otras, pero conservando la propia, posee habilidades y conocimientos. Su perseverancia le ha permitido afrontar una serie de dificultades como los problemas sociales de alcoholismo, drogadicción, delincuencia, etc. Sin embargo, en el campo educativo superior esta no se ajusta a las demandas de mercado, no forja valores ni fortalece la identidad cultural ni el desarrollo de las tan necesarias relaciones interpersonales (p.46).

A nivel local el Instituto Enrique López Albújar, institución donde se ha realizado la investigación, fue creado mediante una Resolución Ministerial N° 0007-80-ED del 09 de enero de 1980. Iniciándose como ESEP de Primer Ciclo con las carreras Profesionales de Producción Agropecuaria, Producción Pecuaria y Construcción Civil; posteriormente se consigue la categorización como ESEP del II Ciclo con la R. S. N° 007-81-ED del 09 de abril de 1981 y en 1983 se elevó a Instituto Superior Tecnológico de acuerdo a la nueva Ley General de Educación N° 19326 de ese entonces. Tiene un director general, 12 jefes, 47 Profesores entre nombrados y contratados, 16 administrativos, y 2 personas de servicio. En la actualidad cuenta con 9 carreras profesionales: Administración de Empresas, Construcción Civil, Contabilidad, Computación e Informática, Enfermería Técnica, Industrias alimentarias, Mecánica Automotriz, Mecánica de Producción y Producción Agropecuaria.

Se nota en cuanto a las relaciones interpersonales que estas no son del todo satisfactorias, existe una falta de liderazgo por parte de su máxima autoridad y no se hace nada para incentivar las relaciones interpersonales al interior de esta institución, ni por solucionar de forma asertiva los conflictos internos; esto trae como consecuencia que este organismo pueda avanzar en el logro de sus objetivos.

Estas dificultades son percibidas por los estudiantes quienes en algunos casos deciden alejarse de la institución por su desfavorable política de gestión.

Se hace imperioso entonces, mejorar las relaciones interpersonales en esta casa de estudios para mejorar la productividad de todos sus agentes educativos.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo debe ser un modelo de capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe?

## **1.3. Justificación**

Actualmente no es suficiente mejorar solo la calidad de los aprendizajes, sino que se hace necesario mejorar la gestión pública o gestión académica, encabezado por el Director de la Institución de Educación Superior, quien muchas veces carece de liderazgo, de buen trato con su personal, lo que genera ruptura de relaciones humanas que traen como consecuencia desorganización, clima desfavorable para el trabajo, inadecuada planificación, otros.

La presente investigación tiene importancia por tratarse de una propuesta de mejoramiento de las relaciones interpersonales a nivel de la IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe considerando un modelo de capacitación en liderazgo, cuya ejecución en un determinado momento permitirá desarrollar un mejor trabajo laboral en el marco de mejores relaciones y orientado hacia la mejora institucional a favor de los estudiantes, los padres de familia y la comunidad.

La investigación tiene un aporte teórico en el sentido de haber llegado a sistematizar información existente en torno a las variables de estudio, para facilitar el estudio y para ser utilizada con facilidad por otros investigadores inquietos por esta temática. La investigación tiene también un valor metodológico por el hecho de que la propuesta diseñada considera estrategias, procedimientos específicos en su construcción así como para su aplicación por la Institución de Educación Superior en cuanto se tome la decisión. Se justifica asimismo por su aporte social, por el hecho de que su diseño considera a toda la comunidad educativa, es decir a los estudiantes, a los docentes, Personal Directivo, los padres de familia y aún más su proyección hacia la comunidad en la cual está inmersa la Institución de Educación Superior.



Las relaciones interpersonales tienen un rol fundamental en el desarrollo integral de las personas, por medio de ellas, las personas, los trabajadores alcanzan relevantes refuerzos sociales de su entorno más inmediato favoreciendo así la adaptación al mismo, dialécticamente la reducida existencia de estas habilidades generalmente provocan rechazo, aislamiento y aún más limita la calidad de vida, de desenvolvimiento en las instituciones, específicamente esta vez del nivel de Educación Superior Tecnológica.

#### **1.4. Antecedentes**

##### **1.4.1 A nivel internacional**

Moreira (2010) España, en hizo una investigación relacionada con liderazgo transformacional en organizaciones militares; el estudio concluyó en: no hay relación directa entre el género del líder y su estilo de liderazgo, es decir, que independientemente se trate de hombre o mujer, su género no es un factor trascendental en el momento de liderar el trabajo frente a sus empleados. Esta investigación dio más luces sobre el Liderazgo Transformacional y su relación con el género de los líderes, sirviendo de base para la realización de la presente investigación.

En el año 2007, Espinoza, Guatemala, realizó una propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos", concluyó que "si bien es cierto todos los campos de una empresa merecen una dedicación y tratamiento especial, existen algunos sectores que requieren de una atención prioritaria", su consideración es por haber trabajado una propuesta, semejante a lo considerado en esta investigación, sirviendo por lo tanto de base.

Vallejo (2006) España, hizo un estudio sobre liderazgo transformacional para ver sus efectos en las empresas familiares, llegando entre otras conclusiones a la siguiente: "Los líderes que se desempeñan en empresas familiares suelen tener mayor simpatía y capacidad de iniciativa, además de ser grandes innovadores y presentar una conducta más adecuada"; este trabajo permite establecer diferencias entre un liderazgo efectuado en una empresa familiar y otro que se realiza en instituciones no familiares; a la vez caracteriza al liderazgo transaccional y al transformacional, de allí su consideración.

Arancibia (2007) España, en su investigación sobre clima organizacional llegó a concluir que “El éxito de una empresa se debe en gran medida a su clima y a su perfil satisfactorio. Cuando una empresa brinda a sus empleados un ambiente cómodo y agradable, entonces se genera entre estos, una sensación de bienestar, de compromiso, etc. por lo tanto mayor será su productividad y eficiencia en el trabajo”; destaca el clima organización que tiene que ver con las variables que se maneja en la presente investigación.

Álvarez (2009) realizó una investigación sobre el desarrollo de una comunicación efectiva y de las relaciones interpersonales del talento humano, el estudio se hizo con 29 hombres y 16 mujeres del Personal de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional que actualmente laboran, y al Personal que ha salido del servicio mencionado, muestra descansa en el principio de que las partes seleccionadas representan al todo y por tal refleja características de la población extraída, se aplicó la técnica del sondeo de opinión instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística.

Una de las conclusiones a las que arribó es la siguiente: “Los compañeros siguen percibiendo que es preciso mejorar las normas de la organización. Sólo la mitad del sondeo de opinión las consideran adecuadas y, lo que es más grave, perciben que las autoridades no se coordinan para hacer una aplicación coherente de las mismas y muestran favoritismos hacia determinados compañeros. La calidad de la capacitación depende de la coherencia en la práctica por parte del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Desarrollo Organizacional ya que en el campo de la convivencia esto es básico” (p.82). Esta investigación se ha considerado por tener similitud en la variable relaciones interpersonales, preocupación existente también en otras latitudes.

#### **1.4.2 Antecedentes Nacionales**

Ángeles (2007) realizó una investigación en torno al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el Director y los Docentes, el estudio se hizo en el Instituto Tecnológico Público de Cajamarca, para el efecto diseñó un programa de habilidades sociales, de sus conclusiones se ha tomado la siguiente: “la práctica de habilidades sociales favorece las relaciones, especialmente entre directivos y

docentes, sobre todo en la toma de decisiones, para hacerla asertivamente y sin agresión. Los vínculos que se establecen al interior de una organización, son claves en la buena marcha de ella, pues permiten una mejor comunicación e interacción entre sus miembros”. Como se aprecia la investigación ha sido tomada en cuenta por su similitud en la variable relaciones interpersonales y en una Institución de Educación Superior Tecnológica, acentuando más la preocupación de proponer un modelo específico para una institución de características similares.

#### **1.4.3 Antecedentes Locales**

Alarcón (2007) desarrolló una investigación en torno a las relaciones interpersonales, teniendo como campo de acción el Colegio Nacional de “San José” de Chiclayo, “La investigación facto-perceptible realizada en esta institución revela que una inadecuada política de gestión institucional y administrativa ha originado una práctica deficiente de relaciones humanas positivas afectando claramente su clima laboral”, es una de las conclusiones a la que llegó el estudio. Cabe señalar que la baribal relaciones interpersonales tiene como semejanza para ser considerada para la realización de la presente investigación.

Gonzales (2011) hizo un trabajo de investigación referido a las relaciones interpersonales esta vez como reactivo para mejorar el clima institucional de una institución educativa de educación inicial, señalando así la preocupación por esta problemática y el interés por superarla; para el efecto diseñó y aplicó un programa de estrategias metodológicas de relaciones interpersonales. Su consideración se basó en que dio alcances para diseñar una propuesta específica, orientada hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el personal directivo, docente y administrativo del IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe.

Loyola (2006) elaboró su tesis para obtener el Grado de Magister en la Universidad Nacional de Trujillo, sobre un programa de habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales, trabajó con una muestra de 50 estudiantes del primer grado de Educación Secundaria de la I.E. “Virgen del Carmen” del distrito de Poroto, aplicando un test específico sobre de relaciones interpersonales.

Esta investigación está relacionada con la investigación aquí planteada, ya que ayudó a conocer la influencia que existe entre las relaciones interpersonales y

la gestión administrativa en el personal directivo, y administrativo del IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe.

Alarcón (2012) en su investigación para obtener el Grado de Doctor en la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” elaboró un modelo didáctico colaborativo, el mismo que estuvo orientado a desarrollar actitudes personales favorables y valorativas para estimular el buen aprendizaje, el estudio se hizo con 180 estudiantes de Educación Primaria de la I.E. “San José” aplicando un test específico, llegando a obtener como resultado el desarrollo de las actitudes personales favorables para lograr un buen aprendizaje.

Esta investigación proporcionó lineamientos básicos que se tuvieron en cuenta para realizar la presente investigación en el IEE Enrique López Albújar de Ferreñafe.

Lozano (2007) realizó un trabajo de investigación presentado a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para obtener el grado de doctor, sobre relaciones interpersonales; trabajó con 100 estudiantes de Lengua y Literatura de la FACHSE de la UNPRG, llegando a concluir que se requiere seleccionar y diseñar estrategias que posibiliten fortalecer las actitudes relacionadas con las relaciones interpersonales; investigación que permitió sentar precedente sobre cómo aplicar una serie de estrategias que posibiliten mejorar las relaciones interpersonales en los trabajadores del IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de Capacitación en Liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales del personal que labora en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar el nivel desarrollo de las relaciones interpersonales en el IEST Público “Enrique López Albújar” - Ferreñafe.

- b) Diseñar un modelo de Capacitación en Liderazgo para el personal del IEST Público “Enrique López Albújar” de Ferreñafe.
- c) Validar el modelo de Capacitación en Liderazgo diseñado para el IEST Público “Enrique López Albújar” - Ferreñafe, orientado al desarrollo de las relaciones interpersonales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. MARCO TEORICO**

##### **2.1.1. Teorías sustentadoras**

###### **2.1.1.1. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Likert**

La teoría del liderazgo participativo ha sido desarrollada por Likert (1993) quien sustenta que la actitud asumida por los trabajadores de una empresa depende en gran medida de la actitud de sus autoridades y las condiciones laborales de las que ellos participan, si estas son favorables entonces el empleado las percibe en un clima de confianza, de integración, de una comunicación horizontal y fluida, etc. La mayor motivación es la participación, se trabaja en equipo, con metas concretas, con compromisos compartidos.

Esta teoría señala que los trabajadores se sienten involucrados con su institución, si sienten que son tomados en cuenta en las decisiones que asume la empresa. La persona se identifica con ella, si se siente parte de la organización, siente entonces, un compromiso social e incrementa el tamaño de su responsabilidad al interior de la misma; muchas veces se toma una mejor decisión en grupo que en forma individual.

En este sentido el líder, es quien toma decisiones consensuadas, en equipo, involucrando a sus trabajadores de todos los estamentos; el verdadero líder, resuelve conflictos, escucha opiniones, asesora problemas, delega responsabilidades, etc. El sistema de participación es democrático por excelencia.

###### **2.1.1.2. Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato**

Chiavenato (1992) estudió profundamente la interacción social, definiéndola como el resultado de conductas y actitudes que desarrollan los individuos de su contacto con otros individuos y que si bien es cierto cada sujeto es único, recibe la influencia de la conducta de otros y las adapta a la propia, además de las

correspondientes influencias del medio ambiente. Si el empleador tuviera plena conciencia de la naturaleza de estas relaciones, comprendería a cada empleado y crearía las condiciones necesarias para que este se sienta cómodo y libre de expresarse.

Por lo tanto, el desarrollo de las relaciones humanas permite crear un ambiente laboral saludable y de mayor rendimiento que le permitirá a la empresa lograr sus objetivos. Aquí el factor humano es el más importante, es por esto lo vital que es para el gerente o autoridad superior que conozca a su personal para brindarle un clima armonioso y pueda obtener de él su mejor rendimiento.

López (1992) señala que el factor motivacional es clave para mejorar el desempeño del personal dentro de un clima institucional agradable; es el director el llamado a generar estos espacios de motivación y tratar de lograr mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

#### **2.1.1.3. Modelo del liderazgo personal e Interpersonal de Fischman**

Para Fischman (2006) el liderazgo personal e interpersonal es vital para la eficacia gerencial, todos los aspectos del ser humano como el psicológico, social, biológico, cultural, otros interactúan con el contexto en el que se desenvuelven, los estímulos del medio influyen en la conducta social y en la personalidad. La persona al trabajar dentro de una institución porta un conjunto de características, que al relacionarse con la de los demás trabajadores, pueden generar situaciones de conflicto o de aceptación que repercuten en el clima laboral.

Señala asimismo que los cambios que se dan en las personas siguen un camino espiralado, de adentro hacia afuera, desde el interior hacia el exterior. Lo interior se asocia al liderazgo personal, que tiene que ver cuando la persona desarrolla su autoestima, creatividad, aprendizajes, otros y el liderazgo interpersonal se adquiere cuando se maneja la comunicación, se aprende a delegar funciones, a dirigir a los demás, a trabajar en equipo, entre otros.



Covey (1996) habla también sobre los cambios que se producen en las personas desde adentro hacia afuera, manifestando que estos suelen ser más efectivos si trascienden las barreras internas y externas del ser humano.

Fischman (ob cit), refiere que la base del liderazgo es la autoestima que implica autoconocerse, ser responsable de sus actos, identificar objetivos personales, así como virtudes y defectos. Fischman cita a Branden y habla de dos factores importantes que son: la competencia y seguridad, así como la valoración y respeto a sí mismo. Si un sujeto tiene baja autoestima se mostrará celoso del trabajo de los demás, inseguros para comunicarse, deseo extremo de reconocimiento, entre otros. Estas personas se sienten incompetentes e incapaces de lograr sus propios objetivos y los de la institución.

Si el individuo logra desarrollar una adecuada autoestima, entonces el ejercicio de su liderazgo lo llevará a alcanzar el éxito, cumpliendo lo que se propone. Si la opinión que tiene de sí mismo, es negativa, lo llevará a limitarse en la consecución de sus metas, a desaprovechar oportunidades, a no tomar riesgos y a establecer deficientes relaciones humanas.

Tedesco (2003) en su trabajo titulado “*Los Pilares de la Educación del Futuro*” indica que una visión moderna de la gerencia destina mayor responsabilidad, confianza y participación a sus empleados, el éxito de una empresa se basa en el trabajo colaborativo en equipo, en brindar un ambiente favorable y de desarrollo personal. Es por ello que, las organizaciones requieren de autoridades con buena autoestima que consideren tanto las metas institucionales como las personales, ya que se ha demostrado la incidencia favorable directa entre el liderazgo y la promoción en las organizaciones.

El mismo autor citado líneas atrás demostró que existen ingredientes que pueden marcar la diferencia entre las personas; uno de ellos es la **confianza** que distingue a un director eficaz de otro; la **autoestima**, que permite el ascenso laboral, la posibilidad de solucionar problemas, de proponerse retos y de influenciar a los demás. Poseer una autoestima positiva implica tener una visión amplia de hacia dónde se quiere llegar, visión que además debe ser realizable, estar

vinculada a la de la empresa, a sus objetivos y valores, convirtiéndose así en el núcleo en torno al cual la institución se estructura y focaliza su energía.

Algunos autores como Bennis y Nanus, Kotter (1996) coinciden en que una visión exitosa debe ser idealista, pero al mismo tiempo concreta, es decir realizable, alcanzable, visión que debe atraer a los trabajadores de la empresa, de una institución, debe ser desafiante, pero a la misma vez orientada a las acciones que se desean lograr; es así que mientras más clara es la visión, mejor direccionadas estarán las actividades a ejecutar por la empresa y se lograrán conseguir tanto los propósitos individuales como organizacionales.

Bobbio, (1989) en su libro titulado “*una visión como éxito*” nos refiere que la creatividad está en la mente del ser humano, lo que posibilita modificar algo que ya existe en algo nuevo y para que esto tenga aceptación social debe ser útil para todos; ser creativos implica romper normas, tener una visión de las cosas, distintas de los demás; estos líderes creativos son productores de ideas en beneficio de los empleados y la institución.

Por otro lado, los trabajadores del IESTP Enrique López Albújar, han demostrado que gracias a su liderazgo y creatividad, han influido en la mejora de calidad del servicio educativo que brindan y en la satisfacción de sus usuarios; poniendo en juego para ello su compromiso, el sentido de responsabilidad, el trabajo cooperativo y la iniciativa en los proyectos que coadyuvan al desarrollo de la institución.

Fischman (ob cit) afirma que no se debe copiar el camino trazado por otras empresas, sino que el reto está en buscar y abrir nuevos rumbos, para conseguir las metas propuestas en menor tiempo, con aplicación de la creatividad, el desarrollo de la imaginación.

El mayor enemigo de la creatividad son los moldes o parámetros que el ser humano tiende a seguir, las creaciones de patrones nuevos logran cambios significativos en contextos competitivos, el auto indicado señala a grandes líderes

creativos como a Gandhi, quien propuso una nueva forma de luchar por la emancipación de su patria, esta nueva forma era la lucha pacífica, sin armas de fuego enarbolando la bandera de la paz. Así mismo se destaca al héroe peruano Miguel Grau, quien rompió esquemas salvando al enemigo y no aniquilándolo como era costumbre hacerlo; de ello se desprende que es imperativo formar líderes (directivos) con actitud emprendedora que conlleven a concretar los objetivos de su institución.

Además Fischman sostiene que en los seres humanos se pueden evidenciar dos campos: uno de seguridad y otro de riesgo, el campo de la seguridad anula toda capacidad de invención e innovación, este es el campo en el que generalmente se desarrollan la mayoría de personas; mientras que el campo de riesgo apunta a la asunción de retos, a romper esquemas, a la innovación y a la creación. En este campo es importante el desarrollo del pensamiento lateral, pues aquí se flexibilizan los esquemas, se descubren relaciones nuevas. Este es el tipo de pensamiento que se debe desarrollar en las instituciones educativas y que ha logrado evidenciar un mayor enriquecimiento personal y organizacional. Algo que obstaculiza esta situación planteada, son los llamados lentes mentales, es decir, los esquemas ya aprendidos, las creencias cultivadas, la misma forma de ver las cosas y que impiden la innovación en la institución. Los lentes mentales limitan la comunicación, las capacidades de los trabajadores, perjudican el clima laboral, entonces para acabar con estos impedimentos es necesario el desarrollo del pensamiento lateral ya que este da paso a la innovación.

Chiavenato (1996) define al liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir sobre otra y orientarla a conseguir determinados objetivos a través de la comunicación, esta es el cimiento de las relaciones interpersonales, sobre la que se construye la comprensión recíproca entre las personas y establece un vínculo entre la autoridad y los empleados.

Chiavenato, autor citado, habla sobre varios niveles de escucha y destaca aquel que se refiere a la escucha empática, en donde se considera los recursos verbales, los no verbales y hasta las emociones, este nivel permite ubicarse en el lugar del otro y por lo tanto comprenderlo. Lamentablemente este tipo de escucha

puede verse afectado por un estilo de comunicación agresivo, en donde el aporte de las demás personas no sirve de nada.

De esta forma todo buen líder debe considerar los siguientes hábitos: la autoestima, visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación efectiva, entrega poder, trabajo en equipo y servicio; sin embargo, esto no se cumple en la IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe, a cuya autoridad principal de dará a conocer esta propuesta en aras de mejorar las relaciones interpersonales en todos los estamentos de su institución y por ende lograr el despegue de la misma.

#### **2.1.1.4. Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo**

Mayo (1927) en su proyecto titulado “*La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración*”, plantea una nueva visión de empresa en donde lo que prima es el empleo de la tecnología y los métodos de trabajo desarrollados por la institución. Pese a que la teoría Clásica de la Administración se ufanaba de ser la primera y única, hubo trabajadores y sindicatos como los norteamericanos que vieron en ella, un sistema de explotación de los trabajadores para beneficio de los empleadores, es por ello que la teoría de las relaciones humanas intenta desechar la idea de darle al trabajador un trato inhumano.

La teoría plantea las siguientes ideas:

**La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola** de su perspectiva deshumanizadora y adaptándola con el nuevo enfoque de los tiempos actuales; principio que debe ser conocido y considerado por las autoridades de la IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe con el fin de mejorar la labor de gestión.

**El desarrollo de las llamadas ciencias humanas** como la psicología, y sociología, para aportar con su visión humanizadora a los principios de la teoría clásica.

**Las ideas de la filosofía pragmática de Dewey y de la psicología dinámica de Lewin** indispensables para humanizar el trato a los empleados de la administración.

**Las conclusiones del experimento de Hawthorne** (1927 – 1932) que pusieron en tela de juicio a la teoría clásica de la administración.

En base a lo señalado se llega a concluir que:

**El nivel de producción depende de la integración social**, es decir que la productividad de una empresa obedece a las normas sociales y a sus expectativas y no la condición física de sus empleados como lo sostenía la teoría clásica. Es la integración al grupo lo que determina su competencia y rendimiento, puede el empleado contar con un buen estado físico, sin embargo, si no está debidamente integrado al grupo, su rendimiento disminuirá. De aquí la necesidad de promover el trabajo en grupo y cooperativo especialmente en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe, para lograr la integración de sus empleados, mejorar sus relaciones humanas y elevar su servicio y calidad educativa.

**El comportamiento social de los trabajadores** se apoya en el grupo, es decir que ninguno actúa de forma individual, sino que lo hace como miembro del equipo. Hawthorne en su estudio, puntualizó que ningún sujeto podía fijar su cuota de producción, sino que esperaban que la propusiera el grupo; es el grupo el que imponía premios o castigos, si algún integrante iba en contra de sus normas; Lewis también plantea algo similar, afirmando que ningún miembro del equipo actúa diferente del grupo, sino más bien siempre busca su aprobación, quiere decir que, si el grupo decide no modificar algún tipo de conducta, entonces es muy poco probable que algún miembro lo haga. Como consecuencia de esto puede notarse el gran poder que ejerce el grupo sobre sus integrantes, por lo tanto, las empresas no deben tomar a su trabajador como un ente aislado, más bien debe tomarlo en relación al equipo al que pertenece.

**Las recompensas y sanciones sociales**, fue Hawthorne quien demostró con su experimento que los empleados que producían más o menos de lo acordado por el grupo perdían la consideración de este; así, algunos trabajadores preferían

producir menos y ganar menos sueldo a fin de no perder el aprecio del equipo de trabajo. La conducta de los empleados depende en mucho de su colectivo, cada grupo humano desarrolla su propia cultura laboral y se desempeña bajo estos parámetros. Se tiene por buenos compañeros a aquellos que se ajustan a sus normas sociales y se tiene por malos a aquellos que infringen sus reglas.

Taylor (1927) señala que la teoría clásica planteó un estímulo económico para elevar el rendimiento del empleado; esto sirvió como referente para que algunas empresas hicieran lo mismo. Al respecto este teórico establecía que si seleccionaba un método adecuado y se ofertaba un salario acorde al rendimiento del trabajador, entonces éste incrementaría su eficiencia hasta donde sus condiciones físicas se lo permitan.

Mayo y sus seguidores (1927) creían que el aumento salarial para mejorar la productividad del empleado era secundario; la teoría de las relaciones humanas, afirma que la verdadera motivación de los seres humanos es el reconocimiento, la aceptación social y la integración en los grupos con los que convive, de aquí entonces la naturaleza social del hombre.

Por otro lado, los estímulos y sanciones no pecuniarios también influyen decididamente en las personas a pesar de que estas sean solo simbólicas.

### **2.1.2. Los grupos informales**

Tedesco (2003) manifiesta que a diferencia de los clásicos que se preocuparon por los aspectos formales de la administración como: capacitaciones, especializaciones, responsabilidad; Hawthorne se centró en los aspectos informales como comportamiento social, creencias, actitudes y demás y que a partir de aquí la empresa comenzó a ser vista como una organización social, pero con objetivos concretos de una empresa formal.

Los grupos informales constituyen la parte humana de las empresas, con sus propias normas, creencias, recompensas, sanciones, valores, entre otros y cada miembro los integra a su forma de actuar.

La Teoría de las Relaciones Humanas, también acuñó el término de organización informal y al respecto señala que son un grupo de seres humanos que interactúan entre sí, que establecen vínculos de amistad, de afecto y que establecen normas de conducta, los integrantes de estos grupos las aceptan y las consideran importantes para su integración.

### **2.1.3. Las relaciones humanas**

Tedesco (2003) afirma que al interior de una institución, los miembros participan e interactúan; es la teoría de las relaciones humanas la que estudió esta interacción y la definió como las acciones y actitudes que resultan de vincularse con otras personas o grupos.

Cada persona es única, diferente de las demás, sin embargo, recibe influencias de sus pares. Buscando su aceptación social es que la persona busca relacionar con los demás para satisfacer sus necesidades y expectativas. Al mismo tiempo el individuo recibe la influencia del medio ambiente y de las reglas sociales de los demás grupos.

Las relaciones que se dan al interior de una institución son muchas, pero si el empleador puede comprender la naturaleza de dichas relaciones promovería un clima laboral saludable en donde cada integrante podría expresarse y sentirse libre.

### **2.1.4. La importancia del contenido del cargo**

La función que desempeña un trabajador, según Tedesco (2003) incide notablemente en su moral, señalando que mientras más simples y sencillas eran las labores de los empleados, estos se volvían más insatisfechos y con actitudes negativas hacia ella. En este plano, es necesario que los empleadores asignen a su personal un trabajo en el cual, ellos puedan sentirse satisfechos, en aras del bienestar personal, pero también, institucional; entonces es importante esta consideración ser conocida y aplicada por las autoridades del IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe para mejorar su servicio y calidad educativa.

### **2.1.5. El énfasis en los aspectos emocionales**

Jeffrey (1992) afirma que la teoría de las Relaciones Humanas considera a las instituciones como grupos de seres humanos, se apoya en su psicología, capacidad de decisión del empleado, seguridad, pone hincapié en las relaciones humanas, etc.

Esta teoría se preocupa por la forma cómo se establecen los nexos entre empleador y empleado. Le interesa el conocimiento que tiene la autoridad sobre su trabajador, como se conduce, porque lo hace así, cuál es su perfil psicológico y social, etc. Advierte a los patrones sobre la importancia que tienen sus trabajadores en el éxito o hundimiento de la empresa, les hace notar la incidencia de los individuos y del grupo en los procesos y gestión de la institución.

En tal sentido, en el presente trabajo de investigación se fundamenta en los postulados de la Teoría de Relaciones Humanas, los cuales a su vez dan sustento al modelo de capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el IEST Público Enrique López Albújar Ferreñafe; que es la propuesta de un Programa de Gestión Estratégica basado en el modelo de liderazgo de David Fischman con el fin de que sea considerado ya que las relaciones humanas están seriamente cuestionadas y obstaculizan el desarrollo de esta Institución.

### **2.1.6. Concepciones teóricas de Gestión Administrativa**

Para Gallegos (2004) la gestión administrativa “es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar” (p.9).

Alvarado (1998), indica que la gestión administrativa “es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades” (p.13).

Por otro lado Arana (1998) la define como “el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo a ser llevados a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional”. Estas acciones



deben estar debidamente planificadas para que puedan cumplir con su misión, que es desarrollar las capacidades de la institución educativa.

Cano (1998) expresa que viene a ser “el sistema educativo, y en particular los centros educativos requieren, como cualquier organización, una gestión estratégica apropiada” y los resultados educativos dependen de cómo se distribuyan los recursos con los que se cuenta, pues de estos depende la efectividad de la actividad formativa.

### **2.1.7. Componentes de la Gestión Administrativa**

Gallegos (2004) para que la gestión administrativa “funcione dentro de la institución una nueva forma de gestión educativa” (p. 96) se requiere de muchos componentes o elementos, siendo las más características (p. 96):

**Principio de liderazgo eficaz**, es decir, que el líder debe apoyar la concreción tanto de las metas personales como organizacionales.

**Principio de toma de decisiones estratégicos** esto es clave, pues el éxito o fracaso de una institución depende de las decisiones que se tomen. A su vez implica distribuir funciones, definir responsabilidades, efectuar acciones requeridas, etc.

**Principio de planeación estratégica**, consiste en plantearse objetivos, definir políticas y ver presupuestos, etc.

**Principio de control eficaz**, es el monitoreo constante que se realiza con el propósito de dar algunas recomendaciones, tomar decisiones oportunamente, etc.

### **2.1.8. ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Los elementos relacionados con la gestión administrativa son:

**Planeación**, que se entiende como la anticipación a las metas que se quieren lograr, pero de forma lógica y no al azar. Es la que indica el camino que debe seguir la empresa (Pérez, 1996).

**Organización**: facilita el ordenamiento y la distribución del trabajo, lo que favorece el cumplimiento de las metas (Sierra, 2008).

**Dirección**, significa mover a los empleados para que efectúen sus labores.

**Control**, por el cual se asegura que las acciones salgan como fueron previstas.

Administrar en educación implica contar con un diseño y hacer que funcione de la mejor manera, y que satisfaga las demandas sociales, implica de gran responsabilidad por parte de los directivos.

#### **2.1.9. Actitudes personales**

García (2012) señala que la actitud es la manera de actuar de una determinada persona, corresponde al comportamiento que emplea un sujeto para hacer las cosas, es decir constituye la forma la forma en que se ve y afronta la vida, Es una organización aprendida y relativamente duradera de creencias respecto a un objeto o una situación, que predispone a un individuo favorablemente con una respuesta preferida (Rokeach, citado por García, ob cit).

El mismo autor manifiesta que las actitudes tienen tres elementos básicos como son la cognición, que viene a ser el conocimiento que una persona tiene acerca de un objeto central de la actitud; la emoción, referido a lo que una persona siente respecto a un objeto central; una tendencia a la acción, corresponde a estar listo a responder en forma predeterminada al objeto determinado.

Al referirse al desarrollo personal se consideran generalmente tres actitudes que deben desarrollarse con toda responsabilidad, asumir la responsabilidad en la vida para lograr las cosas que suceden, implica tomar las riendas de la vida, sin llegar a culpar a otra sobre determinados fracasos, problemas, errores que se pueda tener; alcanzar un significado personal, tener un propósito claro de la vida, de gran valor entonces hay que actuar en concordancia a ello, como cambiarla manera de pensar, llegando a valorar lo que realmente es la persona; eliminar las actitudes negativas, sabiendo que las actitudes están determinadas por los principios y valores que se cultivan, siguiendo con firmeza al objetivo de lograr el éxito personal.

Las actitudes son tanto buenas o positivas como malas o negativas, lo que depende de la perspectiva y reacción en la vida frente a diversos sucesos,

determinando así un comportamiento o conducta, de esta forma la actitud está en el interior de cada persona y la conducta es lo exterior de la misma.

#### **2.1.10. Comunicación**

Thompson (2008) señala que la comunicación viene a ser el proceso a través del cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un determinado momento y espacio para transmitir, intercambiar, compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos elementos.

El autor indica asimismo que la comunicación es un proceso que comprende el deseo de una persona, emisor, de transmitir cierto mensaje a otra persona que es el receptor; la codificación del mensaje para que sea entendible, utilizar un canal para enviar el mensaje, recibir y decodificar el mensaje por la persona receptora y luego la respuesta, retroalimentación, del receptor al emisor.

El receptor y el emisor siempre están dispuestos para enviar mensajes o para recibir los mismos; se considera a la comunicación como un medio que llega a establecer conexiones entre el emisor y el receptor en un determinado momento, lugar o espacio que puede ser físico o virtual, es así entonces que es usado para compartir mensaje, transmitirlos e intercambiar, resultando ser dinámico porque es de ida y vuelta producido entre el emisor y receptor;

#### **2.1.11. Desarrollo afectivo social**

Pozo y Gonzáles (2002) citado por Gonzáles (2008), señalan que la práctica educativa muy poco ha valorado la importancia que tiene la afectividad en el desarrollo y adquisición de la personalidad equilibrada y estable, por el poco valor que hasta ahora, se le ha dado para el éxito académico. Sin embargo, si se tiene en cuenta que la educación tiene que orientarse al pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos, de los participantes, entonces el desarrollo cognitivo debe complementarse con el desarrollo emocional.

La educación emocional debe dejarse notar en el desarrollo de las relaciones interpersonales, en el clima del aula y en general en el trabajo académico, así

entonces la educación emocional es una forma de prevención de actos violentos, situaciones depresivas, consumo de drogas.

El desarrollo afectivo-emocional se considera como el conjunto de elementos sentimentales y sociales, hábitos y actitudes, que conforman la relación del ser humano con su medio, en los contextos sociales y culturales como son la familia, la escuela, la comunidad.

Considerando la importancia de las emociones en la construcción de la personalidad, resulta también evidente su rol en el establecimiento y desarrollo de vínculos de carácter social, toda vez que la manera en que cada persona expresa sus emociones y sentimientos llega a facilitar y/o entorpecer las relaciones con sus semejantes, estas expresiones se convierten en auténticas señales sociales con significado y capacidad de influir en las relaciones con los demás.

#### **2.1.12. Planificación**

La planificación es un proceso bien meditado y con ejecución metódica y estructurada, con la finalidad de obtener un objetivo determinado, puede tener más de un objetivo, de tal forma que una misma planificación organizada puede dar lugar a dar, mediante la ejecución de varias tareas semejantes, complementarias, un conjunto de objetivos, a mayor grado de planificación, mayor facilidad para obtener los máximos objetivos y con el menor esfuerzo.

En la planificación se tiene que considerar las siguientes fases, Identificar el problema, la correcta identificación de un conflicto en la empresa puede ayudar a buscar las mejores soluciones; desarrollar soluciones alternativas, conocido el problema, se tiene que pensar en todas las posibles soluciones, a mayor número de probables soluciones surge más posibilidades de resolverlo de la forma más efectiva. Elegir una alternativa que es la más adecuada; ejecutar la alternativa a través de un plan específico, corresponde a la planificación propiamente dicha, luego ejecutar el plan de acción para resolver el problema con mayor eficiencia, con un sistema metódico y debidamente planificado.

La planificación está orientada a la definición de la política de calidad, el establecimiento del compromiso sobre materia de calidad, la definición de un plan de calidad considerando los objetivos, las etapas y acciones, los responsables, fechas o cronograma de actividades (Farro, 2001, p.114).

### **2.1.13. Talleres**

Los talleres son modalidades de enseñanza-aprendizaje que se caracteriza por la interrelación entre la teoría y la práctica, forma dialéctica, en el cual el docente, el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales, que sirven de base para que los participantes realicen actividades previamente diseñadas.

Macerasteci (2007) indica que un taller es una reunión de un grupo de personas, estudiantes, docentes, trabajadores administrativos, que desarrollan funciones o roles comunes, semejantes para estudiar y analizar problemas de grupo, de una institución y producir soluciones emergidas del conjunto; el taller combina diversas actividades como trabajo de grupo, sesiones generales, seguir guías de trabajo, elaboración y presentación de informes, organización y ejecución de trabajos de comisiones, investigaciones y organización de documentos, los talleres tiene como ventajas desarrollar el juicio y la habilidad mental para conocer y entender procesos, determinar causas y escoger soluciones prácticas.

El papel que desempeña el docente consiste en orientar el proceso, asesorar, facilitar información y recursos, etc., a los sujetos activo, principales protagonistas de su propio aprendizaje.

El taller exige un espacio que facilite la movilidad, desplazamiento de los participantes para facilitar el trabajo, con los recursos de uso común debidamente organizados, también se considera la organización del tiempo con la finalidad de lograr los objetivos, las capacidades establecidos previamente.

El taller exige el trabajo en grupos pequeños, orientado por uno o dos líderes, por lo que se debe considerar la propiedad técnica y poseer conocimientos adecuados sobre la materia que se desarrolla.

#### **2.1.14. Evaluación**

El Diccionario de la Real Academia Española (2010) define a la evaluación como el valor de una cosa, es estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa.

La evaluación viene a ser un proceso sistemático, diseñado en forma intencional y técnica, para recoger información, la misma que tiene que ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias que sirven de base para la toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa o institución.

La evaluación se base en diversos principios básicos como los que se señalan a continuación:

Proceso que tiene como fases la planificación, la obtención de la información, la formulación de juicios de valor para llegar finalmente a la toma de decisiones, integrada en el currículo, ser continua para facilitar la toma de decisiones; tiene que ser criterial, considerado criterios establecidos previamente y claramente formulados, flexible según las circunstancias donde se aplica, tiene que ser sistemática, considerando las normas y procedimientos correspondientes.

Asimismo la evaluación es recurrente, a fin de mejorar determinados procesos como el de la enseñanza aprendizaje; es decisoria, formativa a fin de mejorar los procesos, debe ser cooperativa considera al conjunto de personas, sujetos, estudiantes participantes, con uso de procedimientos, instrumentos que permitan hacer contrastes.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Las relaciones interpersonales como aspecto significativo del trabajo de investigación**

#### **✓ Actitudes personales**

Rivero (2010) indica que los seres humanos actúan de acuerdo a sus valores y que estos son los que finalmente dan sentido a su vida. Son la brújula sobre la que se orienta las relaciones y actitudes dentro de un contexto determinado (p.62).

#### **✓ Comunicación**

La Real Academia Española (2007) define a la comunicación como un proceso de interacción entre dos o más personas, que implica expresarse, relacionarse, etc. Habla de una comunicación interpersonal, en la que dos personas directamente dialogan, pero también pueden utilizarse un teléfono, una computadora, etc. A través de la comunicación se desarrollan las relaciones humanas que son la base de toda organización.

#### **✓ Modos de vida**

El diccionario enciclopédico (1999) señala que el modo de vida es la forma como se entiende la vida, pero no forma particular, sino de forma colectiva o social, referido a las costumbres, tradiciones, creencias, etc. en relación con el contexto y relaciones interpersonales (p. 62).

#### **• Estrategia**

Ministerio de Educación (2009) define a la estrategia como: el conjunto de acciones orientadas al logro de fines determinados, implica responder a 3 preguntas: Qué, cómo y cuándo. El que se refiere a que es lo que se quiere conseguir, el cómo alude a cuáles serán los medios para lograr lo que se quiere conseguir y el cuándo, atañe al momento en el que se quiere conseguir ese algo.

- **Gestión administrativa**

La Universidad Alas Peruanas (2005) considera que la gestión administrativa consiste en planificar, organizar, efectuar y controlar una acción para conseguir objetivos a través del uso de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa (p.652).



**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Hipótesis de trabajo**

El modelo diseñado sobre Capacitación en Liderazgo, se constituye en una herramienta fundamental, cuya aplicación genera el mejoramiento de las relaciones interpersonales en el personal que labora en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Definición conceptual**

- **Variable Independiente**

- Modelo de Capacitación en Liderazgo**

- Conjunto de actividades relacionadas al liderazgo con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el IEST Público Enrique López Albújar de Ferreñafe

- **Variable dependiente**

- Relaciones interpersonales**

- Constituyen la capacidad de relacionarse con otros sujetos para llevar a cabo proyectos comunes a través de la cooperación, integración, respeto mutuo, respeto y tolerancia de las diferencias y puntos de vista. Las relaciones interpersonales constituyen el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construyen las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Es el soporte social marco institucional, eje y sustento del sistema organizativo; la organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros.

#### **3.2.2. Definición operacional**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>Categorías</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Modelo de Capacitación en Liderazgo	Adecuado    Inadecuado	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta fundamentación.</li> <li>• Presenta principios psicopedagógicos.</li> <li>• Presenta Objetivos.</li> <li>• Describe la propuesta</li> </ul>
		Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Finalización</li> </ul>
		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera las diferentes formas de evaluación</li> </ul>

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>Categorías</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Relaciones Interpersonales	Alto   Medio  Bajo	Actitudes personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto recíproco.</li> <li>• Confianza plena.</li> <li>• Valoración de los demás</li> </ul>
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontal y empática.</li> <li>• Diálogo interactivo.</li> <li>• Interpersonal</li> </ul>
		Desarrollo afectivo y social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones con pares.</li> <li>• Afectividad.</li> <li>• Autoconcepto</li> </ul>

### 3.3. Metodología

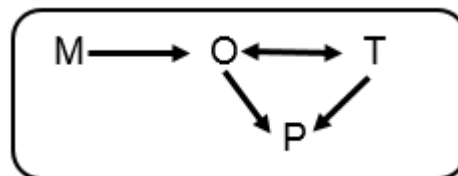
#### 3.3.1 Tipos y diseños de estudios

##### 3.3.1.1 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es descriptiva propositiva, en donde se analiza la problemática de las relaciones interpersonales para proponer un modelo de capacitaciones sobre liderazgo en los trabajadores del IESTP Enrique López Albújar.

##### 3.3.1.2 Diseño de Estudio

El diseño denominado descriptivo con propuesta, quedó representado con el siguiente diagrama:



#### Dónde:

**M** = muestra

**O** = Observación para evidenciar el Diagnóstico.

**T** = Análisis teórico de la bibliografía relacionada con el tema,

**P** = Propuesta basada en la observación y la teoría establecida.

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población de estudio para la presente investigación estuvo por docentes y administrativos del IESTP “Enrique López Albújar” de Ferreñafe, cuyo número se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Distribución del número de participantes  
en la investigación*

Personal	Varones	Mujeres	Total
Docentes	35	11	46
Administrativos	6	6	12
Total	41	17	58

Fuente: Nómina del personal docente y administrativo

La población estuvo constituida por personal docente varones y mujeres y por personal administrativo, también varones y mujeres.

### 3.4.2. Muestra

La muestra quedó constituida de la forma como se señala en la siguiente tabla, considerando el juicio del investigador.

Tabla 2

*Distribución del número de integrantes de  
la muestra de estudio*

Personal	Varones	Mujeres	Total
Docentes	24	06	30
Administrativos	03	02	05
Total	24	06	35

## 3.5. Métodos de investigación

Los métodos aplicados en la presente investigación fueron:

**Método Inductivo.** La aplicación del método inductivo se dio durante la observación de la realidad de estudio a nivel de la variable relaciones interpersonales, identificando los hechos problemáticos existentes para llegar a la generalización precisando las deficiencias observadas.

**El método histórico tendencial;** Este método resultó aplicado para el estudio de las distintas etapas del objeto de estudio en la investigación, relaciones interpersonales, señalando lo que está ocurriendo en cuanto a relaciones interpersonales en diferentes niveles geográficos fundamentalmente.

**El método de análisis y síntesis;** fue aplicado fundamentalmente en los resultados de la investigación, realizando el análisis a nivel de cada una de las variables; su aplicación se dio también en el marco teórico analizando la información existente en torno a las variables y luego haciendo una síntesis de las mismas, permitiendo construir el marco teórico, siendo útil también para la formulación de las conclusiones y sugerencias.

**El método deductivo-inductivo;** Su aplicación fue hecha realidad en la presentación de los antecedentes de estudio desde lo internacional hasta el nivel local y realizando una mirada inversa que corresponde a la inducción.

**El método de modelación;** Tuvo su aplicación en la elaboración del diseño de la propuesta de la investigación, en base a las ideas de la realidad y del marco teórico se construyó el modelo correspondiente.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas e instrumentos aplicados en la presente investigación se señalan a continuación.

#### **3.6.1. Técnica de fichaje**

La técnica del fichaje permitió recoger la información bibliográfica, la misma que sirvió para la construir el marco teórico de la investigación, su aplicación se dio a través del uso de fichas bibliográficas, textuales, parafraseo y comentario.

#### **3.6.2. Técnicas de campo**

Las técnicas de campo aplicadas fueros los siguientes:

La técnica de la observación, aplicándose en forma no estructurada, con la observación directa de la realidad para recoger los hechos problemáticos que se consolidaron en la precisión de la deficiencia observada (Gallegos, 2004), así como la información relevante sobre las estrategias que se pueden aplicar para superar las deficiencias observadas en relación a las relaciones interpersonales a nivel del personal que labora en la IESTP “Enrique López Albújar” de Ferreñafe.

La técnica de la encuesta, su aplicación se dio por medio de un cuestionario específico considerando una escala Likert, con sus alternativas nunca (bajo), a veces (medio) y siempre (alto) en relación a la variable relaciones interpersonales. El cuestionario estuvo estructura a base a los siguientes aspectos: actitudes personales, con 11 ítems; comunicación, con 10 ítems; desarrollo afectivo y social con 10 ítems (Anexo 1); el instrumento mereció el juicio de expertos, dos doctores, tenido el V° B° correspondiente.

La aplicación se realizó en forma individual en el local de la Institución de Educación Superior donde se realizó la investigación, todo ellos se mostraron muy activos y desarrollaron el cuestionario con toda responsabilidad.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

La información recogida con la aplicación del cuestionario ha sido organizada en tablas específicas usando cantidades absolutas y relativas, y el programa SPSS, seguido de sus respectivos gráficos (figuras) y luego va el análisis correspondiente fundamentalmente a nivel de consolidado de cada uno de los aspectos.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**



## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan considerando cada uno de las dimensiones que comprende la variable de estudio, relaciones interpersonales, precisadas en el cuestionario respectivo, cuyo tratamiento por indicadores se presenta en el anexo 2.

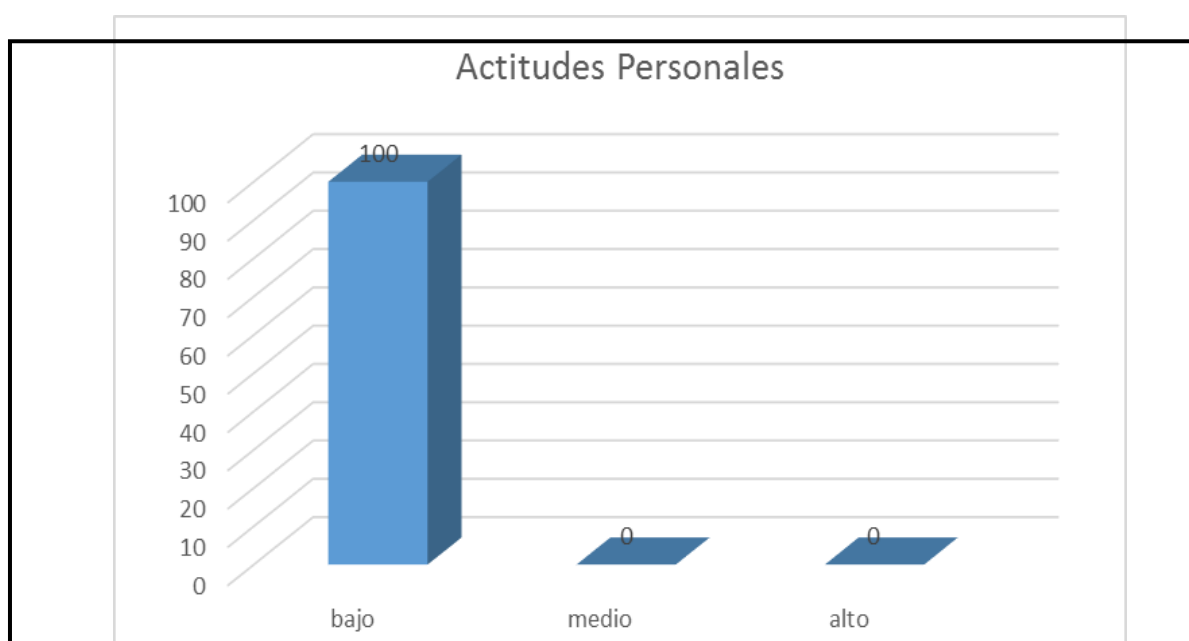
##### 4.1.1. ACTITUDES PERSONALES

Tabla N° 3

*Actitudes personales sobre las relaciones interpersonales,  
según categorías*

Categoría	F	%
Alto	0	00,00
Medio	0	00,00
Bajo	35	100,00
Total	35	100,00

Fuente. Cuestionario aplicado a los docentes y administrativos del IESTP "Enrique López Albújar" de Ferreñafe.



**Figura N° 1:** Actitudes personales sobre las relaciones interpersonales, según categorías.

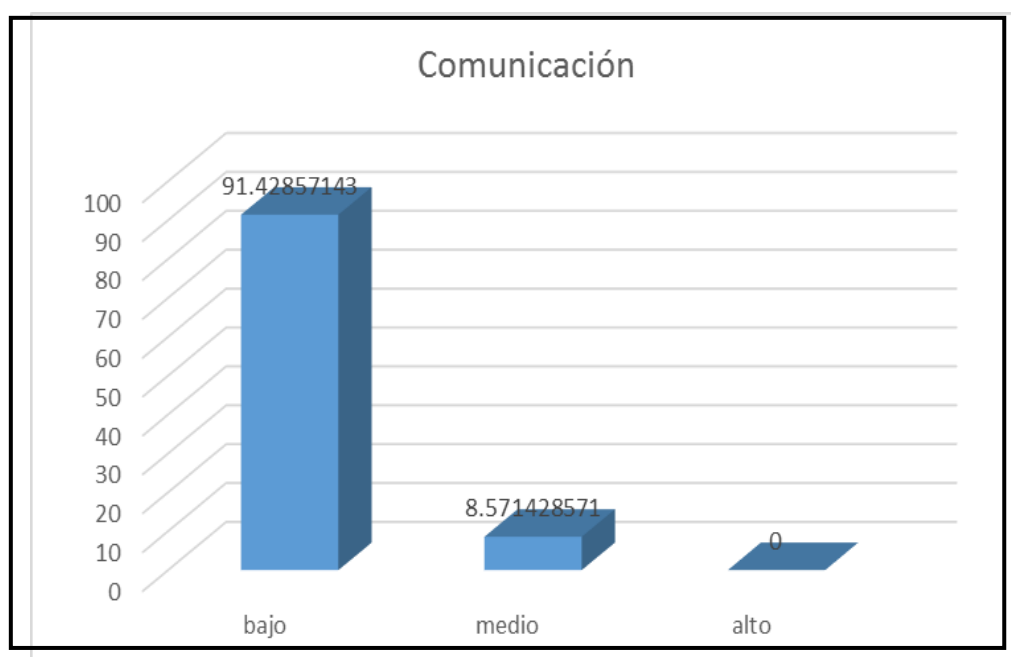
Los Docentes y Administrativos del IESTP “Enrique López Albújar” de Ferreñafe, se ubicaron a nivel de actitudes personales con el calificativo de bajo en un 100 %, situación preocupante, señalando la necesidad de hacer algunas propuestas que permitan mejorar la situación encontrada.

#### 4.1.2. COMUNICACIÓN

Tabla 4  
*Comunicación*

Categoría	F	%
Alto	00	00,00
Medio	03	8,57
Bajo	32	91,42
Total	35	100,00

Fuente. Cuestionario aplicado a los docentes y administrativos del IESTP “Enrique López Albújar” de Ferreñafe.



**Figura N°2:** Comunicación

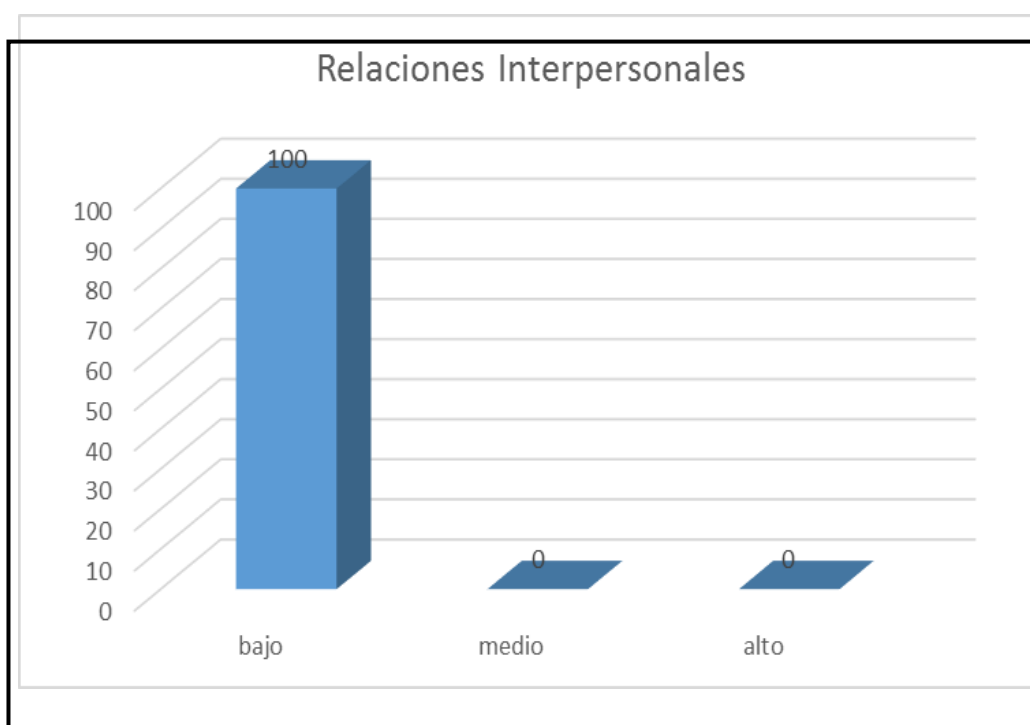
El 91,42 %, igual a 32 trabajadores señalaron que la comunicación es baja en la Institución donde se ha realizado la investigación y solamente 3 participantes, igual al 8,00 % señalaron que es medio y alto en un 00,00 %.

#### 4.1.3. DESARROLLO AFECTIVO Y SOCIAL

Tabla 5  
*Desarrollo Afectivo y Social*

Categoría	F	%
Alto	0	0
Medio	0	0
Bajo	35	100,00
Total	35	100,00

Fuente. Cuestionario aplicados a los docentes y administrativos del IESTP "Enrique López Albújar" de Ferreñafe.



**Figura N° 3.** *Desarrollo Afectivo y Social*

El 100,00 % de los participantes, igual a 35, en el desarrollo afectivo y social se ubicaron en bajo, situación también de preocupación que hizo reflexionar para buscar una propuesta que contribuya a resolver la situación problemática.

## 4.2. Propuesta

La propuesta fue diseñada en base a los resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores docentes y administrativo del IEST Público “Enrique López Albújar”, considerando el marco teórico y la experiencia del investigador por ser trabajador de la institución indicada, la misma que se presenta a continuación.

### Propuesta sobre Capacitación en Liderazgo

#### 1. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Denominación : Liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales.
- 1.2. Instituciones Educativas : IEST Público “Enrique López Albújar”
- 1.3. Duración : 3 meses
- 1.4. Investigador : Pérez Germán Juan José
- 1.5. Fecha de aplicación : Según el siguiente cuadro:

Meses Días	Setiembre	Octubre	Noviembre
Lunes	12	10 y 17	7
Miércoles	14	12 y 19	9

#### 2. PRESENTACIÓN

No siempre la interacción de nuestros pares y demás compañeros de trabajo son como quisiéramos hay conflictos, decisiones positivas y negativas, afectando la productividad, calidad de trabajo, de allí que la propuesta de Capacitación sobre Liderazgo está orientado a mejorar las relaciones interpersonales, a nivel de los Docentes y Administrativos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Enrique López Albújar” de Ferreñafe, se sustenta en un diagnóstico previo

realizado con el personal indicado, tiene sus respectivos objetivos, sus fundamentos, señalando teorías y principios sustentables, estrategias básicamente a nivel de talleres, con su respectiva organización académica, así como con sus fuentes de consulta.

Las deficiencias de las relaciones interpersonales en el IEST Público “ELA” y los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario, que la mayoría de los encuestados de la muestra (91,42%) respondieron que la comunicación es baja y el (100%) no tienen una buena actitud personal, lo que implica que este modelo de Capacitación elaborado, se aplica a esta población institucional específicamente a los trabajadores como docentes y administrativos, con el fin de obtener resultados favorables de liderazgo, trabajo en equipo, mayor productividad, un buen clima laboral y en definitiva proveer una educación de calidad. AL estar inmersos en la comunidad Ferreñafana y al enterarse de estas mejoras, también se van sentir satisfechos de contar con una institución que ha desarrollado plenamente sus capacidades.

### **3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

Es un conjunto de acciones diversas con el objetivo de sensibilizar al personal que labora en el IEST Público “Enrique López Albújar” de Ferreñafe, para su participación y aplicación de la propuesta Modelo de Capacitación sobre Liderazgo y tener mayor efectividad de las relaciones interpersonales.

Para Fischman (2006) el liderazgo personal e interpersonal es vital para la eficacia gerencial, todos los aspectos del ser humano como el psicológico, social, biológico, cultural, otros interactúan con el contexto en el que se desenvuelven, los estímulos del medio influyen en la conducta social y en la personalidad. La persona al trabajar dentro de una institución porta un conjunto de características, que al relacionarse con la de los demás trabajadores, pueden generar situaciones de conflicto o de aceptación que repercuten en el clima laboral.

### **4. OBJETIVOS**

## **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Capacitar a los docentes y administrativos IEST Enrique López Albújar en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales.

## **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales de los participantes en la capacitación antes de su inicio.
- b) Diseñar los talleres sobre liderazgo orientados a mejorar las relaciones interpersonales del personal del IEST Enrique López Albújar.
- c) Aplicar talleres a todo el personal del IEST Enrique López Albújar especialmente diseñados.
- d) Evaluar el modelo de capacitación sobre liderazgo en función de mejorar las relaciones interpersonales del personal del instituto en mención.
- e) Identificar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales de los participantes en la capacitación después de la ejecución de la propuesta.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

La falta de liderazgo encabezado por la máxima autoridad en una institución para el buen trato con el personal en el trabajo laboral, genera rupturas de las relaciones humanas que traen como consecuencia desorganización, clima desfavorable para el trabajo, inadecuada planificación.

La propuesta de mejoramiento de las relaciones interpersonales a nivel de IEST Público Enrique López Albújar, considerado de capacitación en un modelo de liderazgo, cuya ejecución en un determinado momento permitirá desarrollar un mejor trabajo laboral en el trabajo de las mejores relaciones y orientado hacia la mejora institucional a favor de los estudiantes, los padres de familia y la comunidad.

Este modelo diseñado con base científica con el fin de obtener beneficios de relaciones personales no solo es conveniente para el director y los docentes, sino también es para los estudiantes y toda la comunidad

educativa al ver que las relaciones interpersonales mejoran y hay un clima laboral muy agradable.

El modelo tiene una relevancia social, porque la población al enterarse que en la institución existe liderazgo y buenas relaciones humanas entre todo el personal que labora, los padres de familia son los primeros en sentirse satisfechos y por ende la comunidad local y regional.

La ejecución de la propuesta tiene una implicancia práctica porque permite resolver los problemas detectados y tener como resultado el liderazgo interpersonal, calidad educativa y acreditación que hoy está en moda en las instituciones educativas.

El modelo tiene un valor teórico para facilitar el estudio y para ser utilizada por otros investigadores inquietos por esta temática

También tiene una utilidad metodológica por el hecho de que la propuesta diseñada considera estrategias, procedimientos específicos en su construcción, así como para su aplicación por la Institución de educación Superior en cuanto se tome la decisión.

## **6. FUNDAMENTACIÓN**

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario y el marco teórico relacionado con las variables relaciones interpersonales han generado la necesidad de formular la presente propuesta, con la finalidad de mejorarlas en un futuro cercano.

La institución indicada necesita cada vez más mejorar su imagen, por ser fundamentalmente un centro de formación de futuros profesionales técnicos en un conjunto de carreras profesionales, entonces que mejor superando la problemática de las relaciones interpersonales, que tiene repercusión tanto a nivel de todos los trabajadores profesionales, como también de los estudiantes y padres de familia.

Psicológicamente apunta a un mejor aprendizaje y desarrollo humanos de los estudiantes, en cuanto a lo pedagógico a desarrollar habilidades y destrezas, diagnosticar y formular alternativas de solución

Las teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (1927), Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático, desarrollada por Likert (1993) son las que

ayudaron a valorar sus limitaciones, alcance, disponibilidad, conocimientos, etc, un conjunto de conclusiones coherentes usadas como principios que sirven para explicar determinados fenómenos y que al mismo tiempo proponen un modelo en mejorar la conducta del ser humano en cuanto a las relaciones interpersonales dentro de una organización, las mismas que sirvió como aporte de estudio para elaborar este modelo de propuesta en Liderazgo, en los principios psicopedagógicos, y como contenidos en los talleres de capacitación de la propuesta.

## **7. PRINCIPIOS PSICOPEDAGÓGICOS**

La propuesta tiene sus bases en los principios que se señalan a continuación:

### **Liderazgo personal e interpersonal**

Para Fischman (2006) el liderazgo personal e interpersonal, son vitales para la eficacia gerencial, todos los aspectos del ser humano como el psicológico, social, biológico, cultural, etc. interactúan con el contexto en el que se desenvuelven. Los estímulos del medio influyen en su conducta social y personalidad. La persona al trabajar dentro de una institución porta un conjunto de características, que al relacionarse con las de los demás empleados, pueden generar situaciones de conflicto o de aceptación que repercuten en el clima laboral (p. 95).

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Mayo (1927) plantea una nueva visión de empresa en donde lo que prima es el empleo de la tecnología y los métodos de trabajo desarrollados por la institución. Pese a que la teoría clásica de la administración se ufanaba de ser la primera y única, hubo trabajadores y sindicatos como los norteamericanos que vieron en ella, un sistema de explotación de los trabajadores para beneficio de los empleadores. Es por esto que la teoría de las relaciones humanas intenta desechar la idea de darle al trabajador un trato inhumano (p.56).



Además se considera las siguientes ideas de Mayo (ob, cit):

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de su perspectiva deshumanizadora y adaptándola con el nuevo enfoque de los tiempos actuales. Este principio debe ser considerado por las autoridades de la IEST Enrique López Albújar de Ferreñafe con el fin de mejorar su labor de gestión.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas como la psicología, y sociología, para aportar con su visión humanizadora a los principios de la teoría clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de Dewey y de la psicología dinámica de Lewin indispensables para humanizar el trato a los empleados de la administración.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne (1927 – 1932) quienes pusieron en tela de juicio a la teoría clásica de la administración.

El nivel de producción depende de la integración social es decir que la productividad de una empresa obedece a las normas sociales y a sus expectativas y no la condición física de sus empleados como lo sostenía la teoría clásica. Es la integración al grupo lo que determina su competencia y rendimiento. Puede el empleado contar con un buen estado físico, sin embargo si no está debidamente integrado al grupo, su rendimiento disminuirá. De aquí la necesidad de promover el trabajo en grupo y cooperativo especialmente en el IEST. Enrique López Albújar de Ferreñafe, para lograr la integración de sus empleados, mejorar sus relaciones humanas y elevar su servicio y calidad educativa.

### **Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático**

Esta teoría ha sido desarrollada por Likert (1993) quien sustenta que la actitud asumida por los trabajadores de una empresa depende en gran medida de la actitud de sus autoridades y las condiciones laborales de las que ellos participan, Si estas son favorables entonces el empleado las percibe en un clima de confianza,

de integración, de una comunicación horizontal y fluida, etc.; la mayor motivación es la participación, se trabaja en equipo, con metas concretas, con compromisos compartidos (p.94).

## **8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **8.1. Características**

- **Incluyente y participativa**

Esta dimensión permite que los participantes se capaciten para su mejorar sus relaciones interpersonales, utilizando las cualidades de empatía e inclusión entre el personal y director general.

- **Reflexiva y dialógica**

Cada actividad de la propuesta se cierra con reflexiones sobre los procesos de cómo mejorar sus relaciones interpersonales. A la vez implica brindarle al personal vías de comunicación con todos los miembros de la institución educativa. La reflexión y el diálogo ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

- **Trabajo colegiado y colaborativo**

Con esta dimensión se logra en la negociación y posturas de decisiones que se toman a nivel de institución, donde los participantes actúan activamente en los diferentes trabajos cumpliendo con responsabilidad.

- **Liderazgo y participación social**

La comunicación es importante pues el saber ser líder en los equipos. Es una pieza clave lograr mejores resultados dimensión y participación activa de toda la comunidad educativa.

## **8.2. Proceso de la propuesta**

La propuesta se basa en tres procesos generales de cada taller:

### **Introducción**

En la introducción se desarrolla la generación y análisis de los acuerdos de convivencia que permiten ser más flexibles, participativos, tolerantes; predispuestos al trabajo en las actividades.

La observación de videos motivacionales que permiten entablar diálogos sobre el trabajo que se espera. Conjuntamente con el comentario analítico y reflexivo sobre el video. Las metas que perfilan la orientación de los procesos de aprendizaje de los participantes.

### **Desarrollo**

Se parte de la observación de videos que dinamizan la propuesta. El comentario crítico y reflexivo sobre lo observado. Material de trabajo de lectura. Socialización del trabajo realizado y reforzamiento con diapositivas por parte del facilitador.

### **Reflexión**

Está configurada por el análisis personal sobre los procesos trabajados en las diferentes actividades de la propuesta.

## **8.3. Recursos didácticos en los talleres**

### **a. Las diapositivas**

Lugo (2002) indica que las diapositivas están organizadas lógicamente y editadas con voz y sonido, se utilizan para realizar temas tanto teóricos–prácticos.

Razonable economía del aparato y demás elementos complementarios. La existencia de abundante repertorio de documentos, lo cual permite el uso frecuente de las mismas. La facilidad de manejo y entretenimiento. Así como, las características funcionales, la cual está determinada por la “magia de la luz”, ya que hace que una imagen tenga una fuerza comunicativa teniendo las siguientes características: Es brillante y sugestiva, lo cual da la sensación de realidad e incluso de tridimensionalidad. Presenta las imágenes en gran tamaño, esto hace que favorezca la observación colectiva. No cansa ni perturba la visión ya que la definición da a la imagen muy buena calidad. (p. 64).

Se puede adaptar a todas las materias de enseñanza. Facilita la participación del mediador (docente), ya que encuentra una favorable disposición para adaptar a los contenidos del mensaje a su propio proyecto. Es rápida, cómoda y permite la posible reordenación de las dispositivas. El modo de presentación favorece que se haga en forma variada y discrecional ya que el presentador puede seguir una cadena ajustada a su voluntad y detenerse el tiempo necesario en las imágenes que exigen mayor atención.

## **b. El video**

Es un recurso didáctico que presenta a la realidad en su forma, movimiento, color, sonido. Se considera un sistema de reproducción instantánea de imágenes en movimiento acompañados de sonido utilizando procedimientos electrónicos. Entre sus rasgos Cebrián (1995) distingue:

- Permite tener mensajes permanentes y conservados.
- Reproduce instantáneamente lo grabado.
- Se puede utilizar en muchas oportunidades.
- Presenta orden y secuencia el proceso de visualización.
- Presenta altas definiciones de imagen.

- Es colorido y atractivos para la percepción de los sentidos.

La introducción del vídeo en el aula durante las exposiciones teóricas es a través del cañón de multimedia. El uso se da en las dos primeras fases, e incluso durante la reflexión del aprendizaje. En la práctica está sujeto al tipo de reunión y al grupo de trabajo lo cual facilita la reproducción del video en una laptop. Lo que se busca es mejorar el escenario donde tiene lugar el acto didáctico educativo. El vídeo busca motivar a los participantes involucrándolos en situaciones reales capaces de analizar situaciones temáticas. Presenta una serie de rasgos como el bajo costo, se puede aplicar en cualquier momento de la clase, es capaz de desarrollar cualquier capacidad y competencia.; así como autoaprendizaje.

## **9. LOS CONTENIDOS DE LA PROPUESTA**

### **9.1. Teoría de las Relaciones Humanas**

#### **a. Los grupos informales**

Los grupos informales constituyen la parte humana de las empresas, con sus propias normas, creencias, recompensas, sanciones, valores, entre otros. Y que cada miembro los integra a su forma de actuar. La Teoría de las Relaciones Humanas, también acuñó el término de organización informal y al respecto decía que son un grupo de seres humanos que interactúan entre sí, que establecen vínculos de amistad, de afecto y que establecen normas de conducta. Los integrantes de estos grupos las aceptan y las consideran importantes para su integración.

#### **b. Las relaciones humanas**

Tedesco (2003) en los Pilares de la Educación del Futuro, afirma que al interior de una institución, los miembros participan e interactúan. Es la teoría de las relaciones humanas la que estudia esta interacción y la define como las acciones y actitudes que resultan de vincularse con otras personas o grupos. Cada persona es única, diferente de las demás, sin embargo recibe influencias de sus pares. Buscando su aceptación social es que la persona busca relacionar con los demás

para satisfacer sus necesidades y expectativas. Al mismo tiempo el individuo recibe la influencia del medio ambiente y de las reglas sociales de los demás grupos. Las relaciones que se dan al interior de una institución son muchas, pero si el empleador puede comprender la naturaleza de dichas relaciones promovería un clima laboral saludable en donde cada integrante podría expresarse y sentirse libre.

#### **c. La importancia del contenido del cargo**

Tedesco, (2003) en los Pilares de la Educación del Futuro, establece que la función que desempeña un trabajador incide notablemente en su moral. Se pudo observar que mientras más simples y sencillas eran las labores de los empleados, estos se volvían más insatisfechos y con actitudes negativas hacia ella. En este plano, es necesario que los empleadores asignen a su personal un trabajo en el cual, ellos puedan sentirse satisfechos, en aras del bienestar personal, pero también, institucional. Sería importante esta consideración ser tomada en cuenta por las autoridades del IEST: Enrique López Albújar de Ferreñafe para mejorar su servicio y calidad educativa (p.20).

#### **d. El énfasis en los aspectos emocionales**

Esta teoría se preocupa por cómo se establecen los nexos entre empleador y empleado. Le interesa el conocimiento que tiene la autoridad sobre su trabajador, como se conduce, porque lo hace así, cuál es su perfil psicológico y social, etc. Advierte a los patrones sobre la importancia que tienen sus trabajadores en el éxito o hundimiento de la empresa, les hace notar la incidencia de los individuos y del grupo en los procesos y gestión de la institución. En tal sentido, en el presente trabajo de investigación se fundamenta en los postulados de la Teoría de Relaciones Humanas, los cuales a su vez dan sustento al modelo de capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en la IEST público Enrique López Albújar Ferreñafe, que es la propuesta de un Programa de Gestión Estratégica basado en el modelo de liderazgo de Fischman con el fin de que sea considerado ya que las relaciones humanas están seriamente cuestionadas y obstaculizan el desarrollo de esta Institución.

#### **e. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático**

Esta teoría ha sido desarrollada por Likert (1993) quien sustenta que la actitud asumida por los trabajadores de una empresa depende en gran medida de la actitud de sus autoridades y las condiciones laborales de las que ellos participan, si estas son favorables entonces el empleado las percibe en un clima de confianza, de integración, de una comunicación horizontal y fluida, etc. La mayor motivación es la participación, se trabaja en equipo, con metas concretas, con compromisos compartidos. Se sienten involucrados con su institución, si sienten que son tomados en cuenta en las decisiones que asume la empresa. La persona se identifica con ella, si se siente parte de la organización, siente entonces, un compromiso social e incrementa el tamaño de su responsabilidad al interior de la misma. Muchas veces se toma una mejor decisión en grupo que en forma individual. En este sentido el líder, es quien toma decisiones consensuadas, en equipo, involucrando a sus trabajadores de todos los estamentos. El verdadero líder, resuelve conflictos, escucha opiniones, asesora problemas, delega responsabilidades, etc. El sistema de participación es democrático por excelencia (p.94).

#### **f. Concepciones teóricas de Gestión Administrativa**

Para Gallegos (2004) la gestión administrativa *“es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar”* (p.9). Cano (1998), expresa que *“el sistema educativo, y en particular los centros educativos requieren, como cualquier organización, una gestión estratégica apropiada”*, y los resultados educativos dependen de cómo se distribuyan los recursos con los que se cuenta, pues de estos depende la efectividad de la actividad formativa.

#### **Principio de toma de decisiones estratégicos**

Esto es clave, el éxito o fracaso de una institución depende de las decisiones que se tomen. A su vez implica distribuir funciones, definir responsabilidades, efectuar acciones requeridas, etc.

#### **Principio de planeación estratégica**

Consiste en plantearse objetivos, definir políticas y ver presupuestos, etc.

## **Principio de control eficaz**

Es el monitoreo constante que se realiza con el propósito de dar algunas recomendaciones, tomar decisiones oportunamente, etc.

### **g. Elementos relacionados con la gestión administrativa**

Pérez (1996) en su libro “La Comunicación Educativa. Reflexiones para su Estudio y Habilidades que contribuyen a la Adecuada Comunicación Educativa” indica que son necesarias los siguientes elementos:

**Planeación**, que se entiende como la anticipación a las metas que se quieren lograr, pero de forma lógica y no al azar. Es la que indica el camino que debe seguir la empresa.

**Organización**: facilita el ordenamiento y la distribución del trabajo, lo que favorece el cumplimiento de las metas.

**Dirección**, significa mover a los empleados para que efectúen sus labores.

**Control**, por el cual se asegura que las acciones salgan como fueron previstas.

**Administrar en educación** implica contar con un diseño y hacer que funcione de la mejor manera, y que satisfaga las demandas sociales. Implica de gran responsabilidad por parte de los directivos.

## **9.2. Aspectos significativos del trabajo de investigación**

### **A. Las estrategias**

Se han identificado cinco tipos de estrategias generales en el ámbito educativo. Las tres primeras ayudan a elaborar y organizar los contenidos para que resulte más fácil el aprendizaje (procesar la información), la cuarta está destinada a controlar la actividad mental para dirigir el aprendizaje y, por último, la quinta está de apoyo al aprendizaje para que éste se produzca en las mejores condiciones posibles.



## **Estrategias de ensayo**

Son aquellas que implica la repetición activa de los contenidos (diciendo, escribiendo), o centrarse en partes claves de él. Son ejemplos: Repetir términos en voz alta, reglas mnemotécnicas, copiar el material objeto de aprendizaje, tomar notas literales, el subrayado.

## **Estrategias de elaboración**

Implican hacer conexiones entre lo nuevo y lo familiar. Por ejemplo: Parafrasear, resumir, crear analogías, tomar notas no literales, responder preguntas (las incluidas en el texto o las que pueda formularse el alumno), describir como se relaciona la información nueva con el conocimiento existente.

## **Estrategias de organización**

Agrupan la información para que sea más fácil recordarla. Implican imponer estructura a los contenidos de aprendizaje, dividiéndolo en partes e identificando relaciones y jerarquías. Incluyen ejemplos como: Resumir un texto, esquema, subrayado, cuadro sinóptico, red semántica, mapa conceptual, árbol ordenado.

## **Estrategias de control de la comprensión**

Estas son las estrategias ligadas a la Meta cognición. Implican permanecer consciente de lo que se está tratando de lograr, seguir la pista de las estrategias que se usan y del éxito logrado con ellas y adaptar la conducta en concordancia. Si utilizásemos la metáfora de comparar la mente con un ordenador, estas estrategias actuarían como un procesador central de ordenador.

## **Estrategias de planificación**

Son aquellas mediante las cuales los alumnos dirigen y controlan su conducta. Son, por tanto, anteriores a que los alumnos realicen ninguna acción. Se llevan a cabo actividades como:

- Establecer el objetivo y la meta de aprendizaje.
- Seleccionar los conocimientos previos que son necesarios para llevarla a cabo.
- Descomponer la tarea en pasos sucesivos.
- Programar un calendario de ejecución.
- Prever el tiempo que se necesita para realizar esa tarea, los recursos que se necesitan, el esfuerzo necesario.
- Seleccionar la estrategia a seguir.

### **Estrategias de regulación, dirección y supervisión**

Se utilizan durante la ejecución de la tarea. Indican la capacidad que el alumno tiene para seguir el plan trazado y comprobar su eficacia. Se realizan actividades como:

- Formularles preguntas.
- Seguir el plan trazado.
- Ajustar el tiempo y el esfuerzo requerido por la tarea.
- Modificar y buscar estrategias alternativas en el caso de que las seleccionadas anteriormente no sean eficaces.

### **Estrategias de evaluación**

Son las encargadas de verificar el proceso de aprendizaje, se llevan a cabo durante y al final del proceso, se realizan actividades como:

- Revisar los pasos dados.
- Valorar si se han conseguido o no los objetivos propuestos.
- Evaluar la calidad de los resultados finales.

- Decidir cuándo concluir el proceso emprendido, cuando hacer pausas, la duración de las pausas, etc.

### **Estrategias de apoyo o afectivas**

Estas estrategias, no se dirigen directamente al aprendizaje de los contenidos. La misión fundamental de estas estrategias es mejorar la eficacia del aprendizaje mejorando las condiciones en las que se produce. Incluyen: Establecer y mantener la motivación, enfocar la atención, mantener la concentración, manejar la ansiedad, manejar el tiempo de manera efectiva, etc.

### **B. Los recursos**

Los docentes comprenden el mundo que lo rodea a través de sus sentidos, la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato, así como a través de su sentido kinestésico. Cuantas más impresiones sensoriales reciba, más material tiene el estudiante para construir los conceptos de la realidad.

El pensamiento empieza con las actividades sensomotoras, se apoya y crece partiendo de ellas; el pensamiento tiene que partir de la manipulación de objetos y experiencias concretas antes de que pueda desarrollarse su manifestación abstracta o representativa (Bruner citado por Burneo (1998, p. 21) distinguiendo los modelos de aprendizaje siguientes:

- Enactivo, se aprende haciendo cosas, actuando y manipulando objetos.
- Icónico, el aprendizaje mediante el uso de imágenes o dibujos. Estos deben estar relacionados con los temas a desarrollar a fin de ayudar al educando a crear imágenes cognitivas con la temática que se aprende.

Aranda (1998) indica que los medios educativos como bien ya sabemos son canales a través de los cuales se hace posible comunicar mensajes pueden ser: La palabra hablada o escrita, medios audiovisuales móviles y estáticos, medios de tipo escénico, aparatos o instrumentos propios de talleres o laboratorios, etc.; para el tema a desarrollar se considera:

- Medios estáticos: Edificio de la institución educativa, salón de clase, etc.

- Medios móviles: Carpetas.
- Medios audiovisuales estáticos: Pizarra.
- Medios audiovisuales móviles: Objetos, papeles, mota, etc.

Materiales educativos, son todos los recursos que facilitan el proceso enseñanza y construcción de aprendizajes. Para el tema a desarrollar utilizaremos: Materiales impresos: Hojas instructivas, periódicos, etc. Material representativo: Objetos, mapas mentales, etc. (p.23).

### C. La evaluación

La evaluación de los aprendizajes es un proceso, mediante el cual se observa, recoge y analiza información relevante, respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes, con la finalidad de reflexionar, emitir juicios de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para optimizarlo; debe reunir características como ser:

**Integral**, porque desde el punto de vista del aprendizaje involucra las dimensiones intelectual, social, afectiva, motriz y axiológica del estudiante. En este sentido, la evaluación tiene correspondencia con el enfoque cognitivo, afectivo y sociocultural del currículo, puesto que su objeto son las capacidades, los valores, las actitudes y las interacciones que se dan en el aula. Procesal, porque se realiza a lo largo del proceso educativo, en sus distintos momentos: al inicio, durante y al final del mismo, de manera que los resultados de la evaluación permitan tomar decisiones oportunas.

**Sistemática**, porque se organiza y desarrolla en etapas debidamente planificadas, en las que se formulan previamente los aprendizajes que se evaluará y se utilizan técnicas e instrumentos válidos y confiables para la obtención de información pertinente y relevante sobre la evolución de los procesos y logros del aprendizaje de los estudiantes.

**Participativa**, porque posibilita la intervención de los distintos actores en el proceso de evaluación, comprometiendo al propio alumno, a los docentes, directores y padres de familia en el mejoramiento de los aprendizajes, mediante la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

**Flexible**, porque se adecua a las diferencias personales de los estudiantes, considerando sus propios ritmos y estilos de aprendizaje. En función de estas diferencias se seleccionan y definen las técnicas e instrumentos de evaluación más pertinentes. Toda evaluación debe señalar sus funciones. En la práctica educativa, la evaluación persigue simultáneamente varios propósitos, los mismos que pueden ser agrupados, en dos grandes funciones:

### **La función pedagógica**

Es la razón de ser de la auténtica evaluación, ya que permite reflexionar y revisar los procesos de aprendizaje y de enseñanza con el fin de optimizarlos. Esta función permite principalmente: La identificación de las capacidades de los estudiantes, sus experiencias y saberes previos, sus actitudes y vivencias, sus estilos de aprendizaje, sus hábitos de estudio, sus intereses, entre otra información relevante, al inicio de todo proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de adecuar la programación a las particularidades de los alumnos. Es lo que se conoce como función diagnóstica de la evaluación (Arcia, 2011, p. 1).

### **Función social**

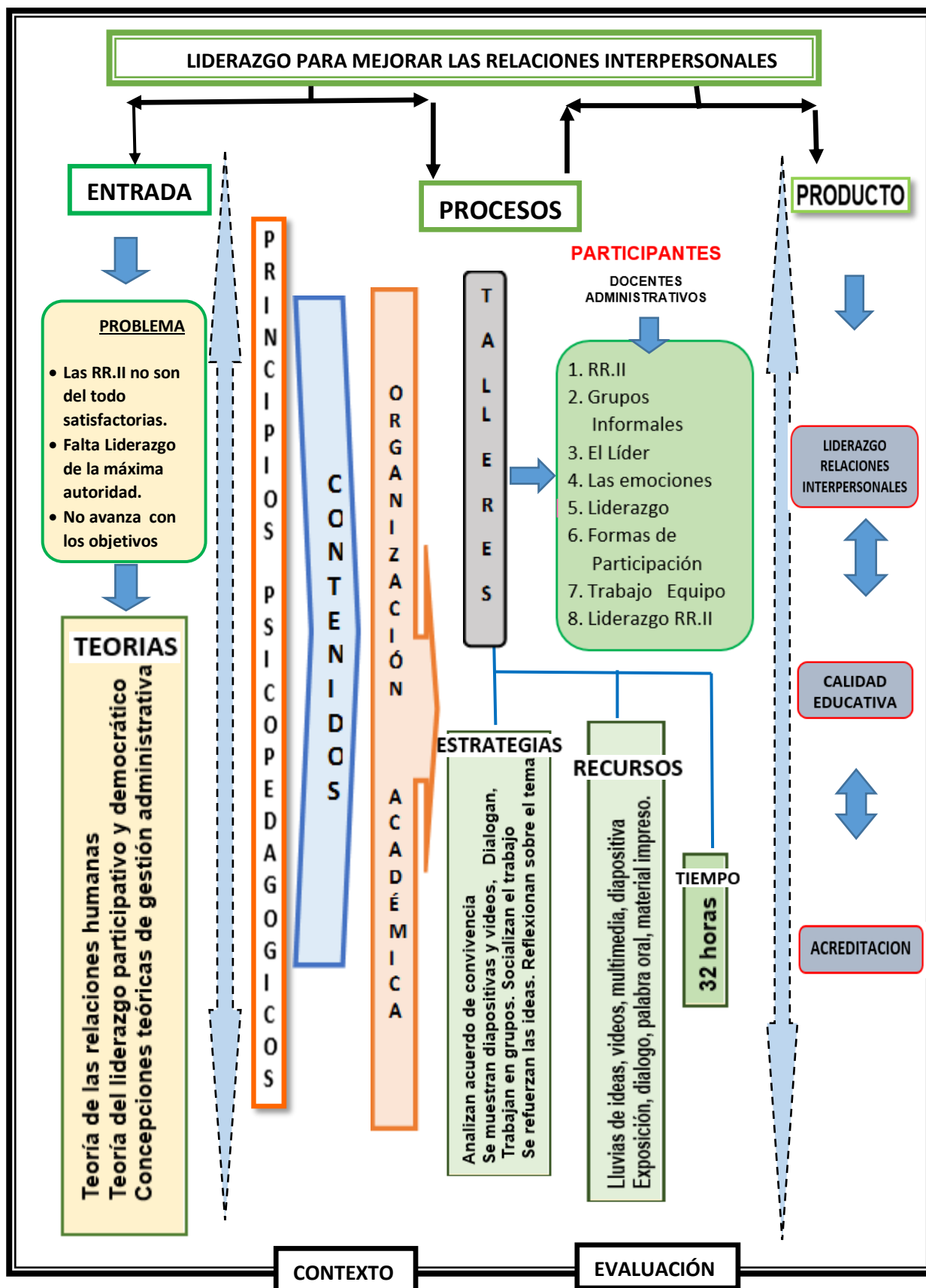
Pretende esencialmente, asumiendo el compromiso de desarrollo integral y social, determinar qué estudiantes han logrado el progreso necesario en sus aprendizajes (capacidades, conocimientos y actitudes) para otorgarles la certificación correspondiente, requerida por la sociedad en las diferentes modalidades y niveles del sistema educativo. Se trata de constatar o certificar el logro de determinados aprendizajes al término de un período, curso o ciclo de formación, para la promoción o no a grados inmediato superiores (Arcia, 2011, p. 1).

### **9.3. Gestión del liderazgo y comunicación**

El liderazgo es un concepto polémico. Ha sido objeto de muchas investigaciones que va desde los perfiles de los líderes y de los factores que hacen posible mantenerse frente a los grupos sociales. Se percibe a través de un estilo de toma de decisiones asumiendo, desarrollando e impulsando una nueva forma de ser cultural de las instituciones (Arcia, 2011, p. 1).

## 10. ESTRUCTURA DEL MODELO

### LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES



## 11. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

N°	TALLER	ESTRATEGIAS	RECURSOS	TIEMPO
01	Las relaciones interpersonales en el centro de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Generan los acuerdos de convivencia y se fijan en un lugar visible.</li> <li>• Se mostrarán diapositivas sobre ¿qué son las relaciones interpersonales? ¿y cómo afectan nuestro desempeño laboral?</li> <li>• Dialogan acerca de dicho tema, ¿Cuán importante son los vínculos positivos entre los miembros de una institución? ¿Qué logros podríamos obtener como institución si hay un buen clima laboral? ¿qué cambios deben realizarse?</li> <li>• Luego observan un video donde las buenas y malas relaciones interpersonales en el trabajo. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=GLMt7M6TzVw">https://www.youtube.com/watch?v=GLMt7M6TzVw</a></li> <li>• Trabajan en grupos creando unos cuadros comparativos, para observar lo positivo y negativo de nuestras relaciones con los compañeros de trabajo.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con unas diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre las buenas relaciones humanas que deben darse en un centro de trabajo.</li> </ul>	Lluvia de ideas Video Lap top Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición –diálogo. Papelotes, plumones.	04 horas
02	Los grupos informales en un centro de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Observan un video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=PdTo8Cn2RFk">https://www.youtube.com/watch?v=PdTo8Cn2RFk</a></li> <li>• Comentan el contenido del video.</li> <li>• Establecen una lista de cosas negativas que están repercutiendo en su labor, gracias a la formación de grupos.</li> <li>• Analizan unas diapositivas sobre el tema tratado: <a href="https://prezi.com/.../relaciones-humanas-entre-individuos-y-grup">https://prezi.com/.../relaciones-humanas-entre-individuos-y-grup</a>.</li> </ul>	Video Lap top Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición	04 horas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajan en equipos a fin de comentar sobre estos grupos que se dan dentro de la sociedad.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre la tolerancia entre pares.</li> </ul>	n -diálogo Material impreso	
03	Líder educativo o cargo educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Observan diapositivas sobre puestos de trabajo y orden jerárquico. <a href="https://prezi.com/.../disenos-de-puestos-de-trabajo-y-calidad-de-v">https://prezi.com/.../disenos-de-puestos-de-trabajo-y-calidad-de-v</a>.</li> <li>• Trabajan en equipos a fin de comentar sobre la organización dentro de una institución, el liderazgo y el compañerismo para trabajar en conjunto.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando diapositivas.</li> </ul>	Video Lap top Multimedia Palabra oral Diapositiva Exposición -diálogo Material impreso	04 horas
04	Las emociones definen nuestra convivencia laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Observan tres videos sobre el aspecto emocional en el trabajo. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=OaSLUdg_IJk">https://www.youtube.com/watch?v=OaSLUdg_IJk</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Kp4mVD48fXY">https://www.youtube.com/watch?v=Kp4mVD48fXY</a> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9ozhFkqcyUA">https://www.youtube.com/watch?v=9ozhFkqcyUA</a></li> <li>• Comentan el contenido del video, ¿qué cosas se están dando dentro de nuestra institución? ¿Cómo podemos mejorar el aspecto emocional dentro del trabajo? ¿Cómo puede repercutir nuestro mal manejo de las emociones?</li> <li>• Establecen metas a lograr, en las que cimenten unos vínculos interpersonales positivos.</li> <li>• Crean en forma grupal esquemas donde</li> </ul>	Video Lap top  Multimedia  Palabra oral Diapositiva  Exposición -diálogo  Material	04 horas



		<p>den distintas opciones o respuestas a las situaciones observadas en cada video.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre las emociones y el autocontrol.</li> </ul>	impreso	
05	Liderazgo participativo o democrático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Observan dos videos sobre liderazgo participativo o democrático.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=6X7AFy3IR4g">https://www.youtube.com/watch?v=6X7AFy3IR4g</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=VZICXjDCuys">https://www.youtube.com/watch?v=VZICXjDCuys</a></li> <li>• Comentan el contenido del video.</li> <li>• Trabajan en equipos y crean cuadros comparativos, para ver las ventajas y desventajas de un líder participativo dentro de una institución. Y como repercute en el desempeño laboral de todo el personal.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre los elementos de la evaluación.</li> </ul>	<p>Video</p> <p>Laptop</p> <p>Multimedia</p> <p>Palabra oral</p> <p>Diapositiva</p> <p>Exposición –diálogo</p> <p>Material impreso</p>	04 horas
06	Formas de participación en el ámbito laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Se inicia con una lectura, “La participación de los trabajadores en la empresa”  <a href="http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm">http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm</a></li> <li>• Comentan el contenido de la lectura mediante la técnica del debate, donde dan sus opiniones y las defienden frente a los distintos puntos de vista de los participantes.</li> <li>• Establecen metas a lograr a partir de las gestión participativa y como debe funcionar dentro de una institución.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando</li> </ul>	<p>Video</p> <p>Lap top</p> <p>Multimedia</p> <p>Palabra oral</p> <p>Diapositiva</p> <p>Exposición -diálogo</p> <p>Material impreso</p>	04 horas

		<p>diapositivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionan sobre los elementos de la participación en el ámbito laboral.</li> </ul>		
07	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Observan tres videos sobre trabajo en equipo  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IBMiJG331Lg">https://www.youtube.com/watch?v=IBMiJG331Lg</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pMxWYkWH_YQ">https://www.youtube.com/watch?v=pMxWYkWH_YQ</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=w2dUkml9zU4">https://www.youtube.com/watch?v=w2dUkml9zU4</a> </li> <li>• Comentan el contenido del video.</li> <li>• Establecen metas a lograr a partir del video y como debe cambiar nuestro desempeño como empleados de una institución. A través del trabajo en equipo.</li> <li>• Trabajan en equipos a fin de comentar sobre el tema trabajo en equipo.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando diapositivas.</li> <li>• Reflexionan sobre la sesión de aprendizaje.</li> </ul>	<p>Video</p> <p>Lap top</p> <p>Multimedia</p> <p>Palabra oral</p> <p>Diapositiva</p> <p>Exposición -diálogo</p> <p>Material impreso</p>	04 horas
08	Liderazgo y las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan las actividades permanentes.</li> <li>• Se analizan los acuerdos de convivencia del taller anterior.</li> <li>• Observan tres videos sobre Liderazgo y las relaciones interpersonales  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=3AChlhxytyo">https://www.youtube.com/watch?v=3AChlhxytyo</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Katq2ut8gQk">https://www.youtube.com/watch?v=Katq2ut8gQk</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XrgLMen7fGY">https://www.youtube.com/watch?v=XrgLMen7fGY</a> </li> <li>• Comentan el contenido del video.</li> <li>• Establecen metas a lograr a partir del video observado. Trabajando en equipo.</li> <li>• El docente refuerza con utilizando diapositivas.</li> <li>• Socializan el trabajo, arriban a conclusiones y proponen sugerencias.</li> <li>• Reflexionan sobre la sesión de aprendizaje.</li> </ul>	<p>Video</p> <p>Lap top</p> <p>Multimedia</p> <p>Palabra oral</p> <p>Diapositiva</p> <p>Exposición -diálogo</p> <p>Material impreso</p>	04 horas

## 12. Referencias Bibliográficas

- Barrera, I. (2006). *Desarrollo social y afectivo*. Programa y materiales de apoyo para el estudio. México: Secretaría de Educación Pública.
- Cebrian, M. (1995). Información audiovisual. *Concepto, técnica, expresión y aplicaciones*. Síntesis. S.A. Madrid.
- Farro, F. (1995). *Gerencia de Centros Educativos hacia la Calidad Total*. Ediciones Proyección Cristiana. Lima-Perú.
- Farro, F. (2001). Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad. Lima: Impreso en UDEGRAF S.A.
- Fischman (2006; p.54). *El liderazgo interpersonal*.
- Fischman, D (2006). *El Camino del Líder*. Lima-Perú.
- Gallaga G (2003). *Teoría de las Relaciones Humanas*. Recuperado de: <http://gestiopolis.com>
- García, R. (2012). *Las actitudes personales*. Recuperado de <https://depersonalider.wordpress.com/2012/10/20/las-actitudes-personales-parte-1/>
- Gonzáles, E. (2008). *Educación en la afectividad*. Facultad de Educación, Universidad Complutense.- Madrid.
- Lugo, M. (2002). *El uso de los medios audiovisuales en el proceso enseñanza – aprendizaje en la licenciatura en pedagogía en la (U.P.N.)*. Unidad Ajusco, D.F. Tesis de maestría. México: Pedagogía. Accesible en <http://docplayer.es/11943259-T-e-s-i-s-que-para-optar-por-el-grado-de-licenciada-en-pedagogia-p-r-e-s-e-n-t-a-maria-alejandra-lugo-elizalde.html>

Lugo G, A. (2002) *“Método de proyectos”* M. Universidad: Universidad de Quiroga A.C. México.

Real Academia Española (2010). *Diccionario*. España.

Thompson, I. (2008) *¿Qué es comunicación?* Recuperado de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.

Tobón, S. (2006). *Las competencias en la educación superior. Políticas de calidad*. <http://es.slideshare.net/almamaite/14-aspectos-bsicos-de-la-formacion->

#### 4.3. Resultados de la validación

En cuanto a los resultados de la validación se tiene dos momentos el primero relacionado con el instrumento de investigación y el segundo con el modelo propuesto.

##### a) En relación al instrumento: Cuestionario

Tabla 6  
*Validación del cuestionario*

Presentación				Ortografía, redacción clara y precisa en los ítems				Congruencia de las variables con los objetivos				Relevancia				Factibilidad				R E S U L T A D O
Si		No		Si		No		Si		No		Si		No		Si		No		
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
31	100	0	0	31	100	0	0	31	100	0	0	31	100	0	0	31	100	0	0	

Fuente: Documentos de validación del instrumento realizado por el experto.

Los expertos en un 100,00 %, dos integrantes, opinaron favorablemente respecto a la presentación de los ítems, sobre la ortografía y redacción, la congruencia variables y objetivos, la relevancia de los mismos y la factibilidad, señal de que se contó con la aprobación respectiva antes de su aplicación.

**b) En relación al modelo**

Tabla 7  
Validación del modelo

Criterios-indicadores	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Base teórica</b> El programa responde a las bases teóricas de la investigación	-						-		2	100,00
<b>Objetivo</b> El programa responde al objetivo formulado	-						1	50,00	1	50,00
<b>Contenidos</b> Contiene actividades para mejorar la variable dependiente	-						1	50,00	1	50,00
Son suficientes para el logro de las dimensiones de la variable dependiente	-						1	50,00	1	50,00
Se desarrollan mediante estrategias didácticas para lograr los objetivos planteados	-						1	50,00	1	50,00
<b>Calidad Técnica</b> El programa incluye información detallada y suficiente sobre: objetivos, descripción, duración, aplicación, contenidos									2	100
Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del programa con los objetivos							1	50,00	1	50,00
Existe coherencia interna entre el programa y el objetivo de la investigación	-						1	50,00	1	50,00
El Programa responde a la mejora de la variable dependiente	-						-		2	100,00
<b>Viabilidad</b> El programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar	-						50,00		1	50,00

Las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos	-							-	2	100,00
La secuencia de las actividades programadas resulta coherente	-							50,00	1	50,00
<b>Metodología</b> La metodología tiene una base didáctica	-							50,00	1	50,00
La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados	-							-	2	100,00
<b>Evaluación</b> El programa describe su forma de evaluación	-							100,00	--	--

Fuente: documentos de evaluación de expertos.

Los expertos en base a la información documentada recibida realizaron la validación del modelo, señalando en un 100,00 que la base teórica es muy buena; el 50,00 % evaluó como buena y el otro 50,00 % como muy buena. En relación a los contenidos en todos sus ítems se calificó como buena, el 50,00 % y como muy buena el otro 50,00 %.

El programa incluye información detallada y suficiente sobre: objetivos, descripción, duración, aplicación, contenidos y el programa responde a la mejora de la variable dependiente fue calificado como muy buena y existe coherencia interna entre el programa y el objetivo de la investigación calificado con 50, 00 como bueno y 50,00 como muy bueno.

Las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos, fueron calificados como muy bueno por el 100,00 % de expertos; el programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar y la secuencia de las actividades programadas resulta coherente resultó evaluado como bueno con un 50,00 % y como muy bueno por el otro 50,00 %.

La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados fue calificado como muy buena por el 100,00 de evaluadores; y la

metodología tiene una base didáctica evaluado como bueno por el 50,00 y como muy bueno por el otro 50,00 %. El programa describe su forma de evaluación, fue calificado como bueno por 100,00.

Como se puede apreciar los calificativos fluctuaron entre bueno y muy bueno en los ítems de las dimensiones en estudio, señalando conformidad y aceptar el modelo como una propuesta valiosa que poder aplicada en cualquier momento buscando las condiciones en la institución de Educación Superior correspondiente.

#### **4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La investigación realizada cuyo objeto de estudio es relaciones interpersonales, tuvo como participantes a los docentes y trabajadores administrativos del IEST Público “Enrique López Albújar”, para efectos de hacer una propuesta de trabajo se recogió información, aplicando un cuestionario específico (Anexo 01), cuyo análisis de los resultados permitió señalar que se ubicaron en la categoría bajo el 100,00 % en actitudes personales (Tabla 3); situación que de hecho resultó preocupante, y al mismo tiempo como un campo propicio para buscar y proponer alternativas, que en este caso se centró en una propuesta específica; el diagnóstico continúa en la dimensión de comunicación, caracterizando que el 91,42 % (Tabla 4) se situó como bajo que correspondió a la mayoría, se profundiza así la preocupación; y en lo que a desarrollo afectivo social corresponde se señala que el 100,00 % se ubicó como bajo (Tabla 5); estos resultados caracterizados como resultado de un diagnóstico señala la existencia de deficiencias en el desarrollo de las relaciones interpersonales en la institución donde se realizó la investigación, entonces las preocupaciones, emociones, motivaciones, comportamientos, están influyendo en la relaciones interpersonales, por lo tanto con los compañeros de trabajo, en la formación de los estudiantes y también repercute en los padres de familia y comunidad, se está entonces antes situaciones interpersonales en la Institución Educativa que no son armoniosas, no existe la reciprocidad de comunicación, valoración de comportamientos que se establece entre dos o más trabajadores.

El instrumento aplicado para recoger la información, fue un cuestionario específico, que al ser sometido a juicio de expertos, dos profesionales (Anexo03) dieron la conformidad quedando de esta forma validado y con base para su aplicación con los elementos que conformaron la muestra de estudio, dando seguridad a los datos y resultados antes indicados.

Fue entonces necesario trabajar una propuesta centrado en el diseño de un modelo de capacitación sobre liderazgo orientado especialmente para los trabajadores docentes y administrativos del IEST Público “Enrique López Albújar de la ciudad de Ferreñafe (pp. 52-73 de la presente investigación), respondiendo a los principios psicopedagógicos, objetivos, descripción y características, recursos didácticos, los contenidos y la organización del trabajo en talleres estratégicos, concordante con Fischman (2006).

El modelo asimismo fue sometido a juicio de expertos (anexo 04) a fin de lograr la validación correspondiente (Tabla 7) teniendo como resultado final la aprobación con calificativos de bueno y muy buenos para los diferentes ítems considerados, señalando de esta manera que el modelo propuesto es posible su aplicación en la institución de Educación Superior correspondiente en cuanto se conozca y decida su aplicación por parte de quienes dirigen la institución.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico realizado sobre relaciones interpersonales a nivel del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Enrique López Albújar” de Ferreñafe, teniendo en cuenta al personal docente y administrativo el resultado señaló un calificativo de bajo en las dimensiones consideradas de actitudes personales (Tabla 3), comunicación (Tabla 4) y desarrollo afectivo social (Tabla 5), constituyéndose en una oportunidad para formular una propuesta.

La investigación permitió formular un Modelo de Capacitación en Liderazgo dirigido a los trabajadores docentes y administrativos de la Institución de Educación Superior donde se realizó la investigación.

La propuesta de un Modelo de Capacitación en Liderazgo se constituye en una herramienta fundamental para su aplicación en el futuro en el IEST Público “Enrique López Albújar”- Ferreñafe, previo el conocimiento y decisión de los Directivos y del pleno docente.

El Modelo de Capacitación en Liderazgo, orientado al desarrollo de las relaciones interpersonales, mereció la evaluación por parte de profesionales expertos, con resultados positivos, señalando la validación del mismo y quedando listo como aporte para su posterior aplicación.

## **CAPÍTULO VI**

### **SUGERENCIAS**

## **SUGERENCIAS**

1. Se sugiere a la Dirección del IEST Público “Enrique López Albújar” de Ferreñafe, tomar la decisión de la aplicación de la propuesta Modelo de Capacitación sobre Liderazgo, previo el conocimiento por parte del personal correspondiente, con la finalidad de mejorar la situación problemática de las relaciones interpersonales.
2. Decidida la aplicación del modelo antes indicado, en la institución de Educación Superior, es necesario realizar una información a los docentes y administrativos sobre los pormenores de la propuesta a fin de sensibilizarlos para su participación.
3. Integrar una Comisión de Docentes y administrativos para lograr la implementación, aplicación de la propuesta Modelo de Capacitación sobre Liderazgo y tener mayor efectividad.

**CAPÍTULO VII**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, O. (2007). *Modelo de Gestión por Valores para mejorar las Relaciones Interpersonales y lograr un buen Clima Institucional en el Colegio Nacional de "San José" de Chiclayo*. Tesis. Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.
- Alarcón, J. (2007). *Modelo Didáctico Colaborativo*. Tesis. Universidad nacional pedro Ruiz gallo. Lambayeque.
- Arana, M. (1998). *Gestión Educativa en el centro Educativo*. Recuperado de <http://administracionkarlaosdely.blogspot.pe/2016/12/gestion-educativa-en-el-centro-educativo.html>
- Alvarado O. (1998). *La aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades*.
- Álvarez, F. (2009). *Análisis de las relaciones interpersonales del talento humano del servicio de cesantía de la Policía Nacional. Instituto Superior Tecnológico "Policía Nacional" Carrera de: Administración de Empresas*. Quito, Ecuador.
- Ángeles, J. (2007). *Programa de Habilidades Sociales para mejorar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes del Instituto Tecnológico Público de Cajamarca*.
- Arancibia, M. J. (2007). *Clima organizacional como herramienta de gestión*.
- Arana, M. (1998). *El conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo*.
- Arcia, L. (2011). *Liderazgo*.
- Barrera, I. (2006). *Desarrollo social y afectivo*. Programa y materiales de apoyo para el estudio. México: Secretaría de Educación Pública

Bennis y Nanus, Kotter. (1996). *Una visión como éxito*.

Bobbio, E (1989). *Comunicación Social*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.

Cano (1998). *El sistema educativo, y en particular los centros educativos requieren, como cualquier organización, una gestión estratégica apropiada*.

Cebrian, M. (1995). Información audiovisual. *Concepto, técnica, expresión y aplicaciones*. Síntesis. S.A. Madrid.

Chiavenato (1996). *El liderazgo influencia interpersonal*.

Diccionario Enciclopédico (1999). España.

Farro, F. (2001). Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad. Lima: Impreso en UDEGRAF S.A.

Fischman, D (2006). *El Camino del Líder*. Lima-Perú.

Mayo, E. (1927). *La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración*.

Kotter (1990). *El liderazgo frente a la dirección: Una Distinción-A Key menos en teoría* [online]  
[https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local\\_docs/readings/Lunenburg\\_LeadershipVersusManagement.pdf](https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf)

Fischman, D (2006). *El Camino del Líder*. Lima-Perú.

Gallegos (2004). *La articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa, en función de educar*.

García, R. (2012). *Las actitudes personales*. Recuperado de <https://depersonalider.wordpress.com/2012/10/20/las-actitudes-personales-parte-1/>

- González, E. (2008). *Educación en la afectividad*. Facultad de Educación, Universidad Complutense.- Madrid.
- Gonzales, C. (2011). *Programa de Estrategias Metodológicas de Relaciones Interpersonales para la mejora del Clima Institucional en la Institución Educativa Inicial 074 “Nuestra Señora de la Misericordia” - distrito de Monsefú - Chiclayo*.
- Jeffrey A. (1992). *Entrenamiento de las habilidades sociales. Guía práctica para intervenciones*. Tercera edición, Editorial Descleé de Brouwer Ley General de Educación N° 28044 (2003). Lima-Perú.
- Likert, R. (1993). *Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida* [online]  
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1410/1/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Clima%20Organizacional%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf>
- Loyola, P. K. (2006). Universidad Nacional de Trujillo.
- Lozano, D.W. (2007). Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
- López (1992). *Clima organizacional en la municipalidad el progreso, Jutiapa*.
- Lugo, M. (2002). *El uso de los medios audiovisuales en el proceso enseñanza – aprendizaje en la licenciatura en pedagogía en la (U.P.N.)*. Unidad Ajusco, D.F. Tesis de maestría. México: Pedagogía. Accesible en <http://docplayer.es/11943259-T-e-s-i-s-que-para-optar-por-el-grado-de-licenciada-en-pedagogia-p-r-e-s-e-n-t-a-maria-alejandra-lugo-elizalde.html>
- Lugo G, A. (2002) *“Método de proyectos”* M. Universidad: Universidad de Quiroga A.C. México.



Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Lima.

Moreira, M. (2010). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*.

Murillo (2006) *Hacer de la Educación un ámbito basado en evidencias científicas*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación". 9(3),1-11.

Pauchard, H (2002). *Perfeccionar las Relaciones Humanas. ¿Por qué? Y ¿Para qué? Avances en Relaciones Humanas*. Recuperado de: [www.relacioneshumanas.net](http://www.relacioneshumanas.net).

Pérez (2004; p.19). *Las relaciones interpersonales tienen como base a la comunicación y el éxito*.

Pérez, J. (1996). *La Comunicación Educativa. Reflexiones para su Estudio. Habilidades que contribuyen a la Adecuada Comunicación Educativa. Dirección de Postgrado*. Ministerio de Educación Superior. La Habana-Cuba.

Plan de Desarrollo Concertado (2003). Lima.

Real Academia (2010). *Diccionario*. España.

Rivero, J. (2010). *Las actitudes personales*. Lima.

Sierra (2008). *La gestión administrativa*.

Taylor; (1927) *Teoría de las relaciones humanas*.

Tedesco, J. (2003). *Los Pilares de la Educación del Futuro*. En: Debates de la Educación. Barcelona-España.

Thompson, I. (2008) *¿Qué es comunicación?* Recuperado de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.h>

Universidad Alas Peruanas. (2005). *Tendencias Actuales en la Educación de Hoy*.  
Lima-Perú

Vallejo, M. (2006). *Liderazgo Transformacional y sus Efectos en Las Empresas Familiares*. España.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO DE RELACIONES INTERPERSONALES

Estimado docente y administrativo colabore con el llenado del presente cuestionario, esto permitirá reflexionar y ayudarnos a mejorar nuestro desempeño en la institución. Gracias por su apoyo.

ACTITUDES PERSONALES	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Se esfuerzas en establecer buenas relaciones laborales con los demás docentes de la Institución?			
2. ¿Participa con entusiasmo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Institución?			
3. ¿Considera que se desarrollan mejor tus funciones de forma colectiva que de forma individual?			
4. ¿Consideras que la disposición es un factor clave en la realización de tareas en un ambiente agradable?			
5. ¿Es el ambiente de trabajo en este plantel, idóneo para el ejercicio de tus funciones como docente?			
6. ¿El director de la Institución ordena de forma democrática las actividades que los docentes deben desarrollar?			
7. ¿El directivo demuestra ser asertivo en delegar funciones a su equipo de docentes?			
8. ¿Considera que la gerencia de la Institución se centra más en premios y reconocimientos, que en mejorar el desempeño laboral del personal?			
9. ¿Consideras que la dirección de la Institución permite a los docentes en participar en la toma de decisiones?			

10. ¿Tu motivación hacia tu trabajo es considerado un factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en la Institución?			
11. ¿Considera que fomentar un clima organizacional adecuado es solo responsabilidad del líder?			
<b>COMUNICACION</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
12. ¿Consideras usted que comparten los docentes los mismos intereses y necesidades laborales dentro de la Institución?			
13. ¿La comunicación que se comparte entre los docentes se centra verazmente en el rumor y comentarios de pasillo?			
14. ¿Piensa que la comunicación que se desarrolla dentro de la Institución, se maneja a través de herramientas formales y veraces?			
15. ¿Las relaciones laborales, se rigen mejor cuando se desarrollan bajo lineamientos de trabajo colectivo?			
16. ¿Considera importante participar con entusiasmo y agrado en los encuentros que se realizan como reuniones, talleres, entre otros?			
17. ¿Cree que su participación en los distintos encuentros que se realizan dentro de la Institución es relevante para fomentar un ambiente de trabajo productivo?			
18. ¿Utiliza la tecnología como herramienta comunicativa para ayudar a propiciar un clima organizacional óptimo?			
19. ¿El cumplimiento del reglamento interno como política institucional, propicia a que se constituya una atmósfera estructurada y organizada en la Institución?			
20. ¿Considera que tu grupo de docentes te			

motivan a innovar y mejorar tu desempeño académico?			
21. ¿Considera que para tomar decisiones en la institución se llega a consenso con facilidad?			
<b>DESARROLLO AFECTIVO Y SOCIAL</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
22. ¿Consideras que entre tus docentes existe entusiasmo para desempeñar las labores de la Institución?			
23. ¿Crees que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño académico pertinente?			
24. ¿Las emociones que usted ha fomentado, le ayudan a desarrollar un desempeño satisfactorio y agradable en la Institución?			
25. ¿Cree que para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro de la Institución influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?			
26. En ésta institución educativa ¿se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el tren directivo?			
27. ¿Los docentes demuestran disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?			
28. ¿Las condiciones de trabajo en la Institución son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?			
29. ¿Las funciones que desempeñas de forma adecuada son recompensadas?			
30. ¿Se delegan funciones en la Institución a partir del reconocimiento y del esfuerzo demostrado por los docentes?			
31. ¿Existe un clima de valores en la Institución?			

## ANEXO N° 02

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA RELACIONES INTERPERSONALES

#### 1. DIMENSIÓN

ACTITUDES PERSONALES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. ¿Se esfuerza en establecer buenas relaciones laborales con los demás docentes de la Institución?	0	0	0	0	35	100
2. ¿Participa con entusiasmo en todas las actividades que se desarrollan dentro de la Institución?	0	0	0	0	35	100
3. ¿Considera que se desarrollan mejor tus funciones de forma colectiva que de forma individual?	0	0	0	0	35	100
4. ¿Consideras que la disposición es un factor clave en la realización de tareas en un ambiente agradable?	0	0	0	0	35	100
5. ¿Es el ambiente de trabajo en este plantel, idóneo para el ejercicio de tus funciones como docente?	0	0	0	0	35	100
6. ¿El director de la Institución ordena de forma democrática las actividades que los docentes deben desarrollar?	0	0	0	0	35	100
7. ¿El directivo demuestra ser asertivo en delegar funciones a su equipo de docentes?	0	0	0	0	35	100
8. ¿Considera que la gerencia de la Institución se centra más en premios y reconocimientos, que en mejorar el desempeño laboral del personal?	0	0	0	0	35	100
9. ¿Consideras que la dirección de la Institución permite a los docentes en participar en la toma de decisiones?	0	0	0	0	35	100
10. ¿Tu motivación hacia tu trabajo es considerado un factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en la Institución?	0	0	0	0	35	100
11. ¿Considera que fomentar un clima organizacional adecuado es solo responsabilidad del líder?	0	0	0	0	35	100
<b>Total</b>	0		0		385	

**FUENTE:** Encuesta aplicado a la muestra de estudio.

**Fecha:** 06 de Diciembre 2016

Donde:

$\bar{X}$  = Promedio aritmético de la dimensión Actitudes Personales

f = número de trabajadores

N = número de ítems

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{0}{11} = 0$$

Representa el Siempre = 0% (Categoría alto)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{0}{11} = 0$$

Representa A veces = 0% (Categoría medio)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{385}{11} = 35$$

Representa el Nunca = 100% (categoría bajo)

## 2. DIMENSIÓN

COMUNICACION	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
12. ¿Consideras usted que comparten los docentes los mismos intereses y necesidades laborales dentro de la Institución?	0	0	3	8,51	32	91,49
13. ¿La comunicación que se comparte entre los docentes se centra verazmente en el rumor y comentarios de pasillo?	0	0	1	2,86	34	97,14
14. ¿Piensa que la comunicación que se desarrolla dentro de la Institución, se maneja a través de herramientas formales y veraces?	0	0	5	12,29	30	87,71
15. ¿Las relaciones laborales, se rigen mejor cuando se desarrollan bajo lineamientos de trabajo colectivo?	0	0	2	5,71	33	94,29
16. ¿Considera importante participar con entusiasmo y agrado en los encuentros que se realizan como reuniones, talleres, entre otros?	0	0	4	11,42	31	88,58



17. ¿Cree que su participación en los distintos encuentros que se realizan dentro de la Institución es relevante para fomentar un ambiente de trabajo productivo?	0	0	6	17,14	29	82,86
18. ¿Utiliza la tecnología como herramienta comunicativa para ayudar a propiciar un clima organizacional óptimo?	0	0	0	0	35	100
19. ¿El cumplimiento del reglamento interno como política institucional, propicia a que se constituya una atmósfera estructurada y organizada en la Institución?	0	0	4	11,43	31	88,57
20. ¿Considera que tu grupo de docentes te motivan a innovar y mejorar tu desempeño académico?	0	0	2	5,71	33	94,29
21. ¿Considera que para tomar decisiones en la institución se llega a consenso con facilidad?	0	0	3	8,51	32	91,49
<b>Total</b>			30		320	

**FUENTE:** Encuesta aplicado a la muestra.

**Fecha:** 06 de Diciembre 2016

Donde:

$\bar{X}$  = Promedio aritmético de la dimensión Comunicación

f = número de trabajadores

N = número de ítems

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{0}{10} = 0$$

Representa el Siempre = 0% (Categoría alto)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{30}{10} = 3$$

Representa A veces = 8,57 % (Categoría medio)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{320}{10} = 32$$

Representa el Nunca = 91,42 % (categoría bajo)

### 3. DIMENSIÓN

DESARROLLO AFECTIVO Y SOCIAL	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
22. ¿Consideras que entre tus docentes existe entusiasmo para desempeñar las labores de la Institución?	0	0	0	0	35	100
23. ¿Crees que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño académico pertinente?	0	0	0	0	35	100
24. ¿Las emociones que usted ha fomentado, le ayudan a desarrollar un desempeño satisfactorio y agradable en la Institución?	0	0	0	0	35	100
25. ¿Cree que para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro de la Institución influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?	0	0	0	0	35	100
26. En ésta institución educativa ¿se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre el tren directivo?	0	0	0	0	35	100
27. ¿Los docentes demuestran disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?	0	0	0	0	35	100
28. ¿Las condiciones de trabajo en la Institución son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?	0	0	0	0	35	100
29. ¿Las funciones que desempeñas de forma adecuada son recompensadas?	0	0	0	0	35	100
30. ¿Se delegan funciones en la Institución a partir del reconocimiento y del esfuerzo demostrado por los docentes?	0	0	0	0	35	100
31. ¿Existe un clima de valores en la Institución?	0	0	0	0	35	100
<b>Total</b>	0		0		350	

**FUENTE:** Encuesta aplicado a la muestra.

**Fecha:** 06 de Diciembre 2016

Donde:

$\bar{X}$  = Promedio aritmético de la dimensión Desarrollo Afectivo y Social

f = número de trabajadores

N = número de ítems

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{0}{10} = 0$$

Representa el Siempre = 0% (Categoría alto)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{0}{10} = 0$$

Representa a Veces = 0% (Categoría medio)

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N} = \frac{350}{10} = 35$$

Representa el Nunca = 100% (categoría bajo)

### Anexo 3

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

# VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

MODELO DE CAPACITACION EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA EN EL IEST PÚBLICO  
ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR FERREÑAFEC-2016

AUTOR (A): JUAN JOSE PEREZ GERMAN

CRITERIOS:

(C): CORRECTO – (I): INCORRECTO – (D): DEJAR – (M): MODIFICAR – €: ELIMINAR

N° ítems	Presentación		Ortografía, redacción clara y precisa con los ítems.		Congruencia de las variables con los objetivos		Relevancia		Factibilidad		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	C		C		C		C		C		
2	C		C		C		C		C		
3	C		C		C		C		C		
4	C		C		C		C		C		
5	C		C		C		C		C		

N° ítems	Presentación		Ortografía, redacción clara y precisa con los ítems.		Congruencia de las variables con los objetivos		Relevancia		Factibilidad		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	C		C		C		C		C		
7	C		C		C		C		C		
8	C		C		C		C		C		
9	C		C		C		C		C		
10	C		C		C		C		C		
11	C		C		C		C		C		
12	C		C		C		C		C		
13	C		C		C		C		C		
14	C		C		C		C		C		
15	C		C		C		C		C		
16	C		C		C		C		C		
17	C		C		C		C		C		
18	C		C		C		C		C		
19	C		C		C		C		C		
20	C		C		C		C		C		
21	C		C		C		C		C		
22	C		C		C		C		C		
23	C		C		C		C		C		
24	C		C		C		C		C		
25	C		C		C		C		C		
26	C		C		C		C		C		
27	C		C		C		C		C		
28	C		C		C		C		C		
29	C		C		C		C		C		
30	C		C		C		C		C		
31	C		C		C		C		C		

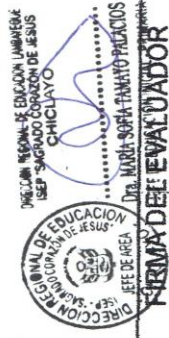
Fecha: 22 Noviembre 2016

EVALUADOR:

Apellidos y Nombres : Tamayo Palacios María Sofía  
Profesión : Docente  
Centro Laboral : UDCH  
Especialista en el área de : Psicopedagogía y Administración de la Educación

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:





# VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de Capacitación en Liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales  
en el personal que labora en el IEST Público Enrique López Albujar Ferrer  
2016

AUTOR (A): Juan José Pérez Germán

CRITERIOS:

(C): CORRECTO – (I): INCORRECTO – (D): DEJAR – (M): MODIFICAR – E: ELIMINAR

N° Ítems	Presentación		Ortografía, redacción clara y precisa con los ítems.		Congruencia de las variables con los objetivos		Relevancia		Factibilidad		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	C		C		C		C		C		
2	C		C		C		C		C		
3	C		C		C		C		C		
4	C		C		C		C		C		
5	C		C		C		C		C		



N° ítems	Presentación		Ortografía, redacción clara y precisa con los ítems.		Congruencia de las variables con los objetivos		Relevancia		Factibilidad		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	C		C		C		C		C		
7	C		C		C		C		C		
8	C		C		C		C		C		
9	C		C		C		C		C		
10	C		C		C		C		C		
11	C		C		C		C		C		
12	C		C		C		C		C		
13	C		C		C		C		C		
14	C		C		C		C		C		
15	C		C		C		C		C		
16	C		C		C		C		C		
17	C		C		C		C		C		
18	C		C		C		C		C		
19	C		C		C		C		C		
20	C		C		C		C		C		
21	C		C		C		C		C		
22	C		C		C		C		C		
23	C		C		C		C		C		
24	C		C		C		C		C		
25	C		C		C		C		C		
26	C		C		C		C		C		
27	C		C		C		C		C		
28	C		C		C		C		C		
29	C		C		C		C		C		
30	C		C		C		C		C		
31	C		C		C		C		C		

Fecha: 22 Noviembre 2016

EVALUADOR:

Apellidos y Nombres : Alarcón Díaz Daysi Soledad.

Profesión : Docente

Centro Laboral : USS-UCV

Especialista en el área de : Investigación en Educación

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

  
Dña. Daysi Soledad Alarcón  
Investigadora en Educación

FIRMA DEL EVALUADOR

## Anexo 4

### VALIDACIÓN DE MODELO

# VALIDACIÓN DEL MODELO Y/O PROGRAMA

**NOMBRE:** Modelo de Capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el Personal que labora en el I.E.S.T. Público Enrique López Albuja Ferreñape - 2016

**PROFESIONAL EXPERTO:** Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz.

**CENTRO LABORAL:** USS - UCV **CARGO:** Docente Post Grado UCV

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1.-El programa responde a las bases teóricas de la investigación	1	2	3	4	5 ✓	
Objetivo						
2.- El programa responde al objetivo formulado	1	2	3	4	5 ✓	
Contenidos						
3.- Contiene actividades para mejorar la variable dependiente	1	2	3	4 ✓	5	

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
4.- Los contenidos son suficientes para el logro de las dimensiones de la variable dependiente	1	2	3	4	5	
5.- Los contenidos se desarrollan mediante estrategias didácticas para lograr los objetivos planteados	1	2	3	4	5	
<b>Calidad técnica</b>						
6.- El programa incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (generales y específicos), descripción, duración, forma de aplicación y contenidos de la propuesta.	1	2	3	4	5	
7.- Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del programa y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
8.- Existe coherencia entre el programa y el objetivo de la investigación.	1	2	3	4	5	
9.- El programa responde a la mejora de la variable dependiente.	1	2	3	4	5	
<b>Viabilidad</b>						
10.- el programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar.	1	2	3	4	5	
11.- las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos.	1	2	3	4	5	
12.- la secuencia de las actividades programadas resulta coherente.	1	2	3	4	5	



INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
<b>Metodología</b>						
13.-la metodología tiene una base didáctica	1	2	3	4	5 ✓	
14.-La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados	1	2	3	4	5 ✓	
<b>Evaluación</b>						
15.- El programa describe su forma de evaluación.	1	2	3	4 ✓	5	

**V. Escala de valoración:**

<u>Categorías</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Descripción</u>
Muy malo	15-27	El programa no es aplicable
Malo	28 – 39	
Regular	40 – 51	Deben levantarse las correcciones
Bueno	52 – 63	El programa es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	64 – 75	El programa es aplicable.

OBSERVACIONES:           

SUGERENCIAS:           

RESULTADO DE LA VALIDACION

Puntaje obtenido: 70.

Nombre del experto Dra Daysi Soledad Alarcón

DNI: 41073751

FIRMA

*Daysi Soledad Alarcón*  
Dra Daysi Soledad Alarcón Dra  
"REGISTRADA EN MINISTERIO DE EDUCACIÓN"

VALIDACIÓN DEL MODELO Y/O PROGRAMA

**NOMBRE:** MODELO DE CAPACITACION EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA EN EL IESTPUBUCO

ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR PERREÑAFE - 2016

**PROFESIONAL EXPERTO:** Dra. María Sofía Tamayo Palacios

**CENTRO LABORAL:** UDCH **CARGO:** Docente Post Grado UDCH

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
Base teórica						
1.-El programa responde a las bases teóricas de la investigación	1	2	3	4	5	
Objetivo						
2.- El programa responde al objetivo formulado	1	2	3	4	5	
Contenidos						
3.- Contiene actividades para mejorar la variable dependiente	1	2	3	4	5	



INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
4.- Los contenidos son suficientes para el logro de las dimensiones de la variable dependiente	1	2	3	4	5	
5.- Los contenidos se desarrollan mediante estrategias didácticas para lograr los objetivos planteados	1	2	3	4	5	
<b>Calidad técnica</b>						
6.- El programa incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (generales y específicos), descripción, duración, forma de aplicación y contenidos de la propuesta.	1	2	3	4	5	
7.-Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del programa y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
8.- Existe coherencia entre el programa y el objetivo de la investigación.	1	2	3	4	5	
9.- El programa responde a la mejora de la variable dependiente.	1	2	3	4	5	
<b>Viabilidad</b>						
10.- el programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar.	1	2	3	4	5	
11.- las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos.	1	2	3	4	5	
12.- la secuencia de las actividades programadas resulta coherente.	1	2	3	4	5	

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
<b>Metodología</b>						
13.-la metodología tiene una base didáctica	1	2	3	4	5	
14.-La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados	1	2	3	4	5	
<b>Evaluación</b>						
15.- El programa describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

**V. Escala de valoración:**

<u>Categorías</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Descripción</u>
Muy malo	15-27	El programa no es aplicable
Malo	28 – 39	
Regular	40 – 51	Deben levantarse las correcciones
Bueno	52 – 63	El programa es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	64 – 75	El programa es aplicable.

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

RESULTADO DE LA VALIDACION

Puntaje obtenido:

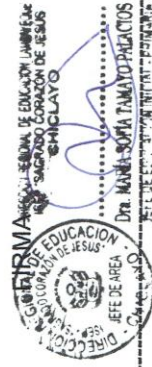
69

Nombre del experto

Maria' Sofia Tamayo Palacios

DNI:

33340046



Anexo 5

AUTORIZACION DE ENCUESTA

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO  
"ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR"  
FERREÑAFE

Revalidado: R. M. N° 209-2005-ED

DIRECCION GENERAL

**MEMORANDUM N°759 -2016-DG/UESTP"ELA" – F**

**A :** Mg. JUAN PEREZ GERMAN  
Jefe de Área de Mecánica Automotriz-UESTP "ELA"-F

**ASUNTO :** AUTORIZA APLICACIÓN DE ENCUESTA

**REF :** Exp N° 2675

**FECHA :** Ferreñafe, Diciembre 05 del 2016

Por intermedio del presente lo saludo, y en atención al documento en referencia, se autoriza la aplicación de encuesta a todo el personal Docentes y administrativos sobre "MODELO DE CAPACITACION EN LIDERAZGO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO" con el fin de recolectar información para la ejecución de tesis Doctoral en la Universidad Cesar Vallejo.

Atentamente,

cc.arch.  
SMSM/Director General  
L.T.C.Z





## Anexo 6

### ENCUESTA A UN JEFE DE UNIDAD ACADÉMICA Y UN DOCENTE



Dos docentes desarrollando el cuestionario sobre las relaciones interpersonales.

### ENCUESTA A JEFE DE ÁREA



01 docente desarrollando el cuestionario sobre las relaciones interpersonales

## ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO



Dos personales admnistrativos desarrollando el cuestionario sobre las relaciones interpersonales, dentro de sus puestos de trabajo.